

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CONFECCIONES CONFETEX DE COLOMBIA S.A.S.

ERIKA JOHANNA VARGAS VANEGAS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
DE CONFECCIONES CONFETEX DE COLOMBIA S.A.S.**

ERIKA JOHANNA VARGAS VANEGAS
Código: 1.088.305.795

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de INGENIERA
INDUSTRIAL*

DIRECTORA
ING. VICTORIA EUGENIA LANZAS DUQUE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2016

Nota de Aceptación:

Firma del Director

Pereira, Agosto de 2016

DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza y sabiduría brindada para enfrentar los retos en estos cinco años; a mis padres Luis Gonzalo Vargas Montoya y Consuelo Vanegas Gutierrez, por quienes culmino exitosamente esta etapa en mi vida, gracias a su dedicación, comprensión y confianza; a mis hermanos John Fredy, Edwin y Wilmer por su apoyo incondicional en cada paso.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Tecnológica de Pereira y en especial a la Facultad de Ingeniería Industrial, por el proceso de formación profesional y personal que me ha permitido vivir.

A la Empresa Confetex de Colombia S.A.S., especialmente a su Gerente Administrativo y Financiero Jhon Jairo Gómez Santa, por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto; su colaboración e información suministrada fue esencial para la culminación del mismo.

A la Ingeniera Victoria Eugenia Lanzas Duque por los conocimientos brindados, su orientación fue fundamental para realización del presente trabajo.

CONTENIDO

1. TÍTULO DEL PROYECTO	15
2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	15
3. MATERIAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
4. LÍMITE O ALCANCE.....	15
4.2 TEMA	15
4.3 ESPACIO	15
4.4 TIEMPO	15
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
5.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
5.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
6. OBJETIVOS	18
6.1 OBJETIVO GENERAL	18
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
7. JUSTIFICACIÓN.....	19
8. MARCO REFERENCIAL	20
8.1 MARCO TEÓRICO.....	20
8.1.1 Concepto de Marketing.	20
8.1.2 Planeación estratégica.	22
8.1.3 Herramientas para el análisis de la situación actual..	25
8.1.4 Herramientas para el análisis de la competencia.....	31
8.1.5 Segmentación de mercados.	32
8.1.6 Mezcla de Marketing	33
8.1.7 Evaluación y control en la planeación de Marketing.	41
8.2 MARCO CONCEPTUAL	42
8.3 MARCO SITUACIONAL	43
8.4 MARCO LEGAL	43
9. HIPÓTESIS	43
9.1 HIPÓTESIS.....	43
9.1.1 Sistematización de la hipótesis	44
10. DISEÑO METODOLÓGICO.....	44

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
10.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
10.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
10.4 TÉCNICAS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	46
10.4.1 Población	46
10.4.2 Muestra	46
10.5 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	47
11. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
11.1 ANÁLISIS INTERNO	47
11.1.1 Reseña histórica.....	47
11.1.2 Filosofía empresarial	48
11.1.3 Ubicación e infraestructura.....	49
11.1.4 Recurso humano	50
11.1.5 Portafolio de Productos	51
11.1.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG).	52
11.1.7 Producto seleccionado para el estudio.	55
11.1.8 Capacidad de producción.....	56
11.2 MATRIZ FODA.....	56
11.2.1 Variables macro ambientales.	56
11.2.2 Matriz de perfil de capacidad externa.	61
11.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	62
11.2.4 Variables micro-ambientales	64
11.2.5 Matriz perfil de capacidad interna.....	68
11.2.6 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	69
11.2.7 Matriz de estrategias FODA.	71
11.3 MEZCLA DE MARKETING ACTUAL.....	74
11.3.1 Producto.....	74
11.3.2 Precio.....	77
11.3.3 Plaza o distribución	78
11.3.4 Promoción	78
12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	82
12.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	83
13. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	85

13.1 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	85
13.1.1 Género	85
13.1.2 Estrato socioeconómico.	85
13.1.3 Edad.....	85
13.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	86
14. MEZCLA DE MARKETING	86
14.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	86
14.1.1 Marca.	86
14.1.2 Etiqueta.	86
14.1.3 Diseños.	87
14.1.4 Tallaje.	87
14.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	87
14.2.1 Ventas personales.....	88
14.2.2 Publicidad.....	89
14.2.3 Promoción de ventas.....	91
14.2.4 Relaciones públicas.	91
14.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	92
14.3.1 Especificar la función del canal de distribución.....	92
14.3.2 Seleccionar el tipo de canal.....	92
14.3.3 Determinación de la intensidad de la distribución.	92
14.3.4 Seleccionar miembros específicos del canal.	92
14.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	93
14.4.1 Objetivo de la fijación de precio.....	93
14.4.2 Análisis de precios de la competencia.....	93
14.4.3 Selección del precio final.....	94
15. PLAN ANUAL DE MARKETING.....	95
16. PRESUPUESTO.....	99
16.1 PRESUPUESTO ESTRATEGIA PRODUCTO.....	99
16.2 PRESUPUESTO ESTRATEGIA PROMOCIÓN.....	99
16.2.1 Ventas personales.....	99
16.2.2 Publicidad y Relaciones Públicas	101
17. MÉTODOS DE CONTROL	102
18. CONCLUSIONES	104

19. RECOMENDACIONES.....	105
20. BIBLIOGRAFÍA.....	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la hipótesis.....	44
Tabla 2. Población de estudio.....	46
Tabla 3. Portafolio de productos empresa Confetex de Colombia S.A.S.....	51
Tabla 4. Unidades vendidas a cada almacén – Blusas para dama.....	54
Tabla 5. Ventas (en pesos) a cada almacén - Blusas para dama.....	55
Tabla 6. Proyecciones de la población en Pereira.	57
Tabla 7. Distribución total de viviendas según estrato socioeconómico.	58
Tabla 8. Matriz perfil de capacidad Externa.....	61
Tabla 9. Matriz de evaluación del factor externo.....	63
Tabla 10. Matriz perfil de capacidad interna.	68
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos.....	70
Tabla 12. Matriz FODA.	71
Tabla 13. Costos actuales blusas - línea damas.....	77
Tabla 14. Clientes actuales en Pereira-blusas línea damas.	78
Tabla 15. Inversión en promoción.....	82
Tabla 16. Marcas competidoras.....	82
Tabla 17. Matriz de perfil competitivo.	84
Tabla 18. Análisis de precios de la competencia.	93
Tabla 19. Plan Anual de Marketing.....	95
Tabla 20. Presupuesto Estrategia Producto	99
Tabla 21. Sueldo Vendedor	100
Tabla 22. Prestaciones Sociales a cargo del Empleador.....	100
Tabla 23. Presupuesto Ventas Personales.....	100
Tabla 24. Presupuesto Publicidad y Relaciones Públicas.	101
Tabla 25. Métodos de Control.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Matriz BCG de crecimiento-participación	26
Gráfico 2. Matriz FODA.....	30
Gráfico 3. Canales de Marketing para productos de consumo.	37
Gráfico 4. Infraestructura Confetex de Colombia S.A.S.....	49
Gráfico 5. Organigrama empresa Confetex de Colombia S.A.S.	50
Gráfico 6. Matriz Boston Consulting Group – Empresa Confetex de Colombia S.A.S.....	53
Gráfico 7. Comportamiento de las ventas - blusas para dama	54
Gráfico 8. Ubicación de los clientes – Empresa Confetex de Colombia S.A.S.	66
Gráfico 9. Porcentaje de ventas – Almacenes en Pereira.....	67
Gráfico 10. Diseño blusas-línea damas.	75
Gráfico 11. Etiqueta blusas - Línea damas.	75
Gráfico 12. Marca Anacé.	76
Gráfico 13. Marca Penélope	77
Gráfico 14. Página web actual.	79
Gráfico 15. Exhibición almacén Surtitodo	80
Gráfico 16. Exhibición Almacén La Media Naranja.	81
Gráfico 17. Blusas para dama a analizar en la matriz de perfil competitivo.	83
Gráfico 18. Estrategia de empujar y jalar	88

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar los conceptos básicos de marketing a través del diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres.

Inicialmente se realiza un análisis de la situación actual y de la biósfera de marketing, que abarca variables macro ambientales, micro ambientales y de ambiente interno, identificando así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la Empresa; adicionalmente, se realiza el análisis de la mezcla de marketing actual.

Igualmente se desarrollan instrumentos para analizar la competencia, segmentar el mercado y conocer las necesidades y expectativas de los clientes frente al producto en estudio: blusas de la línea damas.

Finalmente se plantean estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, y se construye el Plan Estratégico de Marketing que involucra las acciones tácticas necesarias para llevar a cabo cada actividad; así mismo, se plantea el presupuesto, cronograma y métodos de control, herramientas que sirven como base para que la Empresa implemente correctamente este plan y pueda comprobar su eficiencia.

SUMMARY

The following research work has as main goal to develop the basic concepts of marketing through the design of strategic- marketing plan for the company Confetex of Colombia S.A.S, which is focused on the manufacturing of clothes for women.

At the very beginning, an analysis of the current situation and the marketing biosphere is carried out, covering internal, macro and micro-environmental variables, identifying in this manner, the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company; additionally, the analysis of the current- marketing mixture is developed as well.

Likewise, Instruments to analyze the competence, segment the market and realize the needs and expectations of the clients are being developed for the product that is under investigation: the ladies- blouses line.

Finally, strategies in terms of product, price, place and promotion are set out, and the marketing- strategic plan is created in order to implement tactical actions that are essential to perform every activity; similarly, budget, schedule and control methods are suggested, these tools that work as basis in order to the company may implement this plan correctly and verifying in this way its efficiency.

INTRODUCCIÓN

El entorno altamente cambiante del mercado de bienes de consumo ofrece continuamente nuevos retos a las empresas, y para enfrentarlos es fundamental estar al tanto de las necesidades y expectativas de los consumidores, principalmente en un sector tan competitivo como el textil-confecciones.

El marketing proporciona herramientas exitosas para que una organización sobreviva y se posicione en el mercado; a través de un análisis de la situación actual la empresa conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo así una visión amplia del mercado y conociendo las acciones necesarias para reaccionar frente a la competencia.

Por lo tanto, se formula un plan estratégico de marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., que busca alcanzar el logro de los objetivos organizacionales a través de la potencialización de su producto líder.

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones Confetex de Colombia S.A.S.

2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Área de mercados y administración.

3. MATERIAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto se requiere la aplicación de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y que están relacionados con las materias que se han desarrollado durante este periodo, entre ellas se encuentran:

- Mercados I y II
- Seminario de investigación
- Estadística I, II y III
- Administración general
- Análisis financiero
- Ingeniería económica
- Formulación y evaluación de proyectos

4. LÍMITE O ALCANCE

4.2 TEMA

El proyecto consiste en diseñar un plan estratégico de marketing para el producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.

4.3 ESPACIO

El proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Pereira.

4.4 TIEMPO

El proyecto se llevará a cabo durante 8 meses, iniciando en el mes de febrero del presente año.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sin lugar a dudas el sector textil – confección ha desempeñado un papel fundamental en la economía colombiana, principalmente por su efecto en el empleo y el impulso de la industrialización del país. En lo que corresponde al Departamento este sector ha tenido una gran trascendencia en la economía regional, dadas las fortalezas presentes en diseño y producción de alta calidad, esquemas consolidados de distribución y comercialización a nivel nacional, existencia de un talento humano consolidado y competitivo y a una posición geográfica privilegiada¹.

La expansión de este sector en la economía regional lo ha hecho altamente competitivo, donde solo sobreviven aquellas empresas con componentes diferenciadores. Dentro de este contexto el concepto de mercadeo en los procesos de comercialización y estrategias en ventas resulta de gran importancia. Un plan estratégico de marketing es una herramienta muy útil para los empresarios, pues provee una descripción clara del posicionamiento y de la competencia de la empresa, estableciendo objetivos, una planificación detallada de todas etapas necesarias para el alcance de los mismos y facilitando el control.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres, fue constituida el 10 de enero de 2003 iniciando con la confección de blusas para dama. Actualmente la empresa ofrece variedad de prendas con diseño casual y deportivo en sus líneas niñas, junior y damas llegando al consumidor final por medio de almacenes en la ciudad de Pereira y a nivel nacional.

La empresa presenta una planeación deficiente en sus estrategias de marketing, caracterizándose por la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables involucradas en la decisión. Tal situación obedece a la inexistencia de un departamento comercial o de mercadeo lo que claramente ha dificultado la ejecución de estrategias de marketing que en algún momento se han pensado pero son escasas las que finalmente se realizan. Igualmente, se observa que la empresa efectúa una segmentación demográfica siendo sus productos dirigidos a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, sin embargo tal decisión es ejecutada con base a un estudio de mercado realizado al iniciar la empresa y del cual no se tiene documentación ni se ha renovado la información.

De igual manera, se observa escasa implementación de estrategias para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, refiriéndose estos a los mayoristas en la ciudad Pereira. Así mismo, los precios bajos se utilizan como estrategia de marketing sin establecer sus implicaciones. Por otra parte es necesario estudiar la

¹ AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN DE RISARALDA. "Sectores Estratégicos". {En línea}. Disponible en: http://www.investinpereira.org/es/ipaginas/ver/G258/94/sectores_estrategicos/

distribución que maneja actualmente la empresa, debido a que los almacenes han sido seleccionados bajo el criterio que son frecuentados por personas de los estratos socioeconómicos anteriormente mencionados, sin embargo no se evalúa la posibilidad de ampliar sus opciones. Así mismo, se identifica que la compañía no cuenta con estrategias de promoción; finalmente, el control de las actividades comerciales se lleva a cabo únicamente a través del crecimiento anual de las ventas, sin contar con otros parámetros de medición. Los anteriores factores reflejan las deficiencias en la planeación estratégica de marketing en la empresa.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el mercado y las fortalezas con que cuenta la compañía, impidiendo el establecimiento de elementos direccionadores hacia el éxito de los productos. Igualmente la ineficiente estructuración de las actividades de marketing dificulta un crecimiento ordenado de la compañía, asimismo la previsión de eventos futuros en un sector altamente competitivo y la respuesta que debe tener la empresa ante ellos.

De esta forma se considera fundamental para la empresa Confetex de Colombia el diseño de un plan estratégico de marketing para su producto líder, mediante el cual se realice un análisis interno y externo, que le permita tener mayor conocimiento tanto de la empresa como del mercado, a su vez detallar las acciones de marketing dirigidas a satisfacer los objetivos de la empresa, estableciendo la evaluación y seguimiento de las mismas, realizando proyecciones organizacionales que orienten a la empresa al crecimiento y sostenimiento competitivo en el sector.

5.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. que le permite establecer objetivos, estrategias claras y medidas de control, logrando un crecimiento empresarial ordenado e incrementando la participación en el mercado de su producto líder para la ciudad Pereira?

5.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Conoce la empresa Confetex de Colombia S.A.S. sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas?

¿Qué tipo de segmentación es la más apropiada para la empresa Confetex de Colombia S.A.S.?

¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes en este tipo de producto?

¿Cuál es el canal de distribución más adecuado para el producto líder?

¿Tiene el producto líder un precio adecuado para su comercialización?

¿Cuáles actividades de promoción son las adecuadas para impactar a los clientes?

¿Cuáles son las medidas de control apropiadas para el plan estratégico de marketing en la empresa Confetex de Colombia S.A.S.?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. enfocado en el producto líder en la ciudad de Pereira.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.
- Definir técnicamente el tipo de segmentación para la empresa Confetex de Colombia S.A.S.
- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes (mayoristas en la ciudad de Pereira) frente al producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.
- Identificar el canal de distribución más adecuado para el producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. en la ciudad de Pereira.
- Evaluar si el precio del producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. es el más adecuado para su comercialización en la ciudad de Pereira.
- Proponer actividades de promoción para el producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. en la ciudad de Pereira.
- Formular las medidas de control apropiadas para el plan estratégico de marketing de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.

7. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, los profundos cambios que afectan a las empresas, la búsqueda de acciones de mejora para la productividad y la competitividad en función de satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, la aspiración de una mayor participación y posicionamiento en el mismo, han hecho necesaria la exploración de herramientas que contribuyan a enfrentar los grandes retos y oportunidades del entorno. En este sentido, la gestión de marketing es quizá el elemento que más marca diferencia a favor del desempeño y que resulta fundamental para la existencia misma de la organización. Por esta razón, se propone el diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones Confetex de Colombia S.A.S., que le permita una estructuración adecuada de sus objetivos y estrategias de marketing, logrando incrementar la participación del producto estrella de la compañía, en el mercado de la ciudad de Pereira.

El plan estratégico de marketing es una herramienta muy útil para quienes toman decisiones en una organización, pues se obtiene, procesa y analiza información pertinente para evaluar la situación actual de la empresa, permitiendo establecer objetivos, estrategias, tácticas, actividades, evaluación y control siempre alineados con los resultados esperados por la organización. Este plan de marketing no solo es un instrumento eficaz en el área comercial, a su vez es la base sobre la cual se desarrolla los demás planes operativos de la empresa.

De esta forma, se realiza un análisis interno y externo de la compañía, reconociendo las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, se estudia el tipo de segmentación actual así como la mezcla de marketing para su producto líder, reconociendo que este representa grandes oportunidades, pero requiere de estrategias definidas que permitan aumentar su participación en el mercado y sostenerse frente a la competencia.

El plan de estratégico de marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., le permitirá identificar el estado actual de la empresa y una planificación ordenada de actividades de acuerdo a las estrategias allí establecidas, ya que tendrá como referencia un documento escrito para ir cumpliendo las acciones en el tiempo requerido, los recursos necesarios, y la guía para el seguimiento y evaluación de las mismas.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1 MARCO TEÓRICO

8.1.1 Concepto de Marketing. El nacimiento del marketing ha sido tema controversial entre distintos autores, pues a pesar de conocerse su auge desde los años 80, se considera que desde tiempo atrás se practicaban actividades de comercialización e investigación de mercados, aunque no existan registros documentales. Ante tal situación, Rassuli² establece la necesidad de diferenciar el estudio de marketing en contraste con la práctica, ya que el marketing académico es un fenómeno relativamente nuevo pero su práctica es muy antigua.

La antigüedad del marketing puede evidenciarse de la forma en que lo presenta Rassulli, al afirmar que las actividades de marketing se aplicaban en la comercialización de libros en el siglo XV. Según este autor, los editores de libros del mercado inglés de aquella época, diseñaban sus productos, buscaban los mercados y adoptaban una mezcla de marketing para satisfacer a los consumidores, utilizando variables de marketing estratégico como hoy en día; es decir, su atención estaba centrada en el tipo de consumidor y de los competidores.

Desde un punto de vista académico, el marketing se constituye como disciplina en los primeros años de 1900. El estudio del mismo, ha permitido a lo largo del tiempo la identificación de herramientas con aplicabilidad en la industria que proporcionen a las empresas estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente y el éxito de los negocios.

Ahora bien, según Lamb, Hair y McDaniel³ evaluar los deseos y satisfacciones de los clientes actuales y potenciales, diseñar y manejar ofertas de productos, determinar precios y políticas de fijación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales, son actividades que resultan hoy vitales para las empresas, quienes tienen como objetivos fundamentales sobrevivir en un entorno altamente competitivo, obtener utilidades y crecer.

La última definición (2013) aprobada por la “American Marketing Association”, señala: “el Marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para

² RASULLI. Historia del Marketing, Citado por mercadeoypublicidad.com.{En línea}.Disponible en: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6610>

³ LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F. y MCDANIEL, Carl. Marketing. Traducido por Staines, Guadalupe y Hernández, Martha Elsa. 11 ed. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2011. p.15.

crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y la sociedad en general”⁴. Es así, como el marketing contribuye de forma directa al logro de los objetivos organizacionales, comprendiendo la importancia del cliente dentro de esta y enfocando sus actividades a superar las expectativas de cada uno de ellos.

Ahora bien, los procesos de marketing de las organizaciones pueden estar guiados por una filosofía diferente. Según Lamb, Hair y McDaniel ⁵ existen cuatro conceptos bajo los cuales las organizaciones orientan sus actividades de marketing:

Orientación a la producción: Se enfoca en las capacidades internas de la empresa pues sostiene que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy costeables. Aunque evaluar la capacidad de la empresa resulta necesario para la planeación estratégica de marketing, en la mayoría de los casos, una orientación a la producción es insuficiente pues no se considera si los bienes y servicios que produce la empresa con mayor eficiencia satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

Orientación a las ventas: se basa en la idea que los consumidores no compraran una cantidad suficiente de los productos sino se emplean técnicas de venta agresivas y de que el alto nivel de ventas da como resultado un alto nivel de utilidades. Sin embargo, el principal problema de la orientación a las ventas es igual que con la orientación a la producción, la falta de consideración de las necesidades y deseos de los consumidores y que a pesar del empeño de la empresa en su fuerza de ventas, no se puede convencer a las personas que compren algo que no quieren o no necesitan.

Orientación al mercado: el concepto de marketing sostiene que los objetivos organizacionales se logran a medida que se comprenden las necesidades y los deseos de los clientes, entregando satisfacción de una manera más eficaz y eficiente que los competidores. Bajo este concepto, la orientación al cliente es lo que conlleva a la empresa a las ventas y utilidades. El logro de una orientación al mercado, constituye “la obtención de información acerca de los clientes, competidores y mercados; analizar la información desde una perspectiva totalmente de negocios; determinar la manera de ofrecer un valor superior para el cliente e implementar acciones para proporcionar valor al cliente”⁶.

Orientación al marketing social: es una ampliación del concepto de marketing, donde se sostiene que las estrategias formuladas por la empresa deben contemplar el bienestar de la sociedad. Así, se observa que la definición de marketing ofrecida

⁴ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. About AMA: “Definition of Marketing”.{En línea}. Disponible en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

⁵ LAMB, HAIR, MCDANIEL. Op.cit., p.4-6.

⁶ Ibid.p.5.

por la AMA considera que al fijarse las estrategias de marketing se debe entregar valor a los clientes, a la empresa y a la sociedad en general.

8.1.2 Planeación estratégica. Sin lugar a dudas, cada compañía debe definir la ruta que le brinde capacidad para influir sobre su entorno, sin dejarse determinar por el, ejerciendo algún control sobre su destino. Es así, como las empresas deben buscar el plan a largo plazo más adecuado de acuerdo a su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización.

Retomando la definición que plantea Lamb, Hair y McDaniel: “La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución”⁷. Es claro, que las empresas haciendo uso de esta herramienta administrativa logran mantener su enfoque tanto en su presente como en el futuro, destinar sus recursos para el alcance de los objetivos organizacionales, aprovechar las oportunidades presentes en el entorno al igual que conocer sus amenazas.

Formulada la planeación estratégica de la compañía, se procede a diseñar la planeación por áreas funcionales, en este caso de marketing, que a su vez hará converger el logro de los objetivos corporativos. Haciendo referencia a los planteamientos realizados por Staton, Etzel y Walker⁸ la planeación estratégica debe ejecutarse de la siguiente manera:

Planeación estratégica de la compañía: Aquí la administración define la misión, las metas y las estrategias para su alcance. Estas se convierten en la base para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, marketing, etc.

Planeación estratégica de marketing: Los directivos de la empresa establecen las metas y estrategias del área de marketing, evidentemente siendo alineadas a la planeación de toda la compañía.

Adicionalmente, la planeación estratégica de marketing es realizada a través del plan de marketing que cubre un periodo específico, generalmente de un año.

8.1.2.1 Planeación estratégica corporativa. Según Staton, Etzel y Walker⁹ la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos fundamentales:

⁷ Ibid.p.35.

⁸ STATON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Traducido por Staines, Manuel O. 14 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007.p.600.

⁹ Ibid.p.600-601.

1. Definir la misión de la organización: consiste en establecer lo que desea lograr la compañía en el entorno más amplio, a través de la declaración de su misión. En algunos casos, solo es necesario revisar la actual para confirmar si aún es apropiado.

2. Analizar la situación: Debe estudiarse los factores tanto internos como externos que conciernen a aspectos específicos de la organización, y que indiscutiblemente influyen en su planeación estratégica.

3. Plantear los objetivos de la organización: La misión debe dividirse a su vez en objetivos que guíen a la organización para lograr su cumplimiento.

4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos: Son los planes de acción mediante los cuales la empresa alcanzara su misión y metas.

8.1.2.2 Planeación estratégica de marketing. Después de formularse la planeación estratégica de la compañía, se hace el diseño de la misma para el área de marketing. De esta manera, las etapas que proponen Staton, Etzel y Walker¹⁰ son las siguientes:

1. Realizar un análisis de la situación: Consiste en examinar los programas de marketing que ha realizado la compañía y como ha sido su cumplimiento. En muchos casos, la empresa determina que es necesario replantear estos planes o diseñar nuevos, acordes a los objetivos organizacionales. El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas externas y los recursos internos, igualmente los clientes de la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas para evaluar el desempeño del marketing. Para el análisis de la situación, generalmente las empresas recurren al análisis DOFA donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Establecer objetivos de marketing: Se define a donde la empresa quiere llegar, por medio de las actividades de marketing. Consecuentemente, los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas de toda la compañía e indicar las prioridades de la misma. Tal como lo plantean Lamb, Hair y McDaniel¹¹ los objetivos deben cumplir fundamentalmente los siguientes criterios para que resulten útiles:

- Ser realistas
- Mensurables o medibles

¹⁰ Ibid.p.601-605.

¹¹ LAMB, HAIR, MCDANIEL.Op.cit., p.39.

➤ Definidos en el tiempo

3. **Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial:** Consiste en establecer la imagen del producto en comparación con sus competidores, así con los demás productos que ofrece la compañía (posicionamiento). Posteriormente, se requiere encontrar una característica de la organización que los consumidores consideren distinta a la competencia (ventaja diferencial).
 4. **Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado:** La empresa debe definir el grupo de personas u organizaciones a los que dirigirá su programa de marketing. En consecuencia, se debe pronosticar las ventas en los segmentos de mercados que parezcan atractivos, decidiendo así si debe seguir actuando en el mercado actual o buscar segmentos alternativos.
 5. **Diseñar una mezcla estratégica de marketing:** Se refiere a la combinación de estrategias de producto, precio, plaza, y promoción o también conocidas “las cuatro P”, diseñada para generar la satisfacción deseada en el mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización. Adicionalmente, Mullins, Walker, Boyd y Larreché¹² mencionan otra etapa que debe contener la planeación de marketing:
 6. **Presupuesto:** Posterior a establecerse las estrategias de marketing es necesario determinar los medios necesarios para llevarlas a cabo. El plan de acción incluye un presupuesto de apoyo, esencialmente a través de un estado de resultados. En general, en esta etapa se tiene información de las ventas proyectadas, gastos e ingresos, y los recursos que serán destinados a las diferentes actividades de marketing. Este presupuesto se presenta a los niveles superiores de la administración, especificándose los beneficios que ofrecería las acciones de marketing y el esfuerzo monetario que realizaría la compañía, permitiendo así un juicio sobre su viabilidad.
- La etapa final de la planeación de marketing, es tal como lo expresan, Lamb, Hair y McDaniel¹³:

¹² MULLINS, John W., *et al.* Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Traducido por Muñoz, Jorge Humberto y Martínez, Francisco Javier. 5 ed. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007. p.471

¹³ LAMB, HAIR, MCDANIEL. Op.cit., p.49.

- 7. Evaluación y control:** Posterior a implementarse lo acordado en la planeación de marketing se requiere medir que tanto se han logrado los objetivos durante el periodo específico (evaluación) igualmente monitorear su efectividad. Es necesario establecer los mecanismos para evaluar los resultados de marketing e identificar aquellas acciones a ser corregidas puesto que no ayudan a la organización al cumplimiento de sus objetivos (control).

Las anteriores etapas correspondientes a la planeación de marketing deben establecerse en un plan detallado formal de marketing, para un periodo específico. Entendiendo el plan de marketing como: “un documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing”¹⁴ este permite que la compañía no encuentre pretextos para la implementación de las estrategias de marketing, pues en la mayoría de los casos, a menos que todos los elementos claves de un plan se escriban, su realización puede desviarse de lo planeado. Igualmente, las empresas deben tener claro que el plan de marketing varía en su contenido dependiendo de las características de cada organización, por eso es indispensable su formulación para cada caso específico.

8.1.3 Herramientas para el análisis de la situación actual. Según Stanton, Etzel y Walker¹⁵, a través de los años se han diseñado varias teorías, herramientas o como los autores lo mencionan, modelos para ayudar a la planeación estratégica tanto de la compañía como de marketing. Sin embargo, primeramente las empresas deben familiarizarse con su unidad estratégica de negocios, pues casi todas las compañías constan de varias unidades y producen numerosos artículos. En consecuencia, para lograr mayor eficacia en su planeación y operaciones, estas organizaciones deben dividirse de acuerdo a sus principales mercados o productos. Una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o un solo producto o marca importante, se denomina Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

¹⁴ Ibid.p.36.

¹⁵ STANTON,ETZEL,WALKER.Op.cit., p.607.

8.1.3.1 Matriz Boston Consulting Group. De acuerdo a Kotler y Armstrong¹⁶, al utilizar el enfoque del Boston Consulting Group (BCG), la empresa clasifica todas sus UEN mediante la matriz de crecimiento – participación. La clasificación se realiza de acuerdo a dos factores: la participación de mercado respecto a la competencia y la tasa de crecimiento de la compañía. Como se aprecia en el gráfico 1, se forma una cuadrícula 2 x 2, en la que el eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado, es decir permite medir que tan atractivo resulta el mercado. Por su parte, el eje horizontal muestra la participación relativa de mercado, sirviendo como medida de la fuerza que tiene la empresa en el mismo.

Gráfico 1. Matriz BCG de crecimiento-participación



Fuente: Kotler y Armstrong, “Fundamentos de marketing”.p.41.

Los cuatro cuadrantes representan:

Estrellas: Las estrellas son negocios o productos con alto crecimiento y participación en el mercado. Sin embargo, estos atributos conllevan a la compañía a requerir de mucho efectivo para no dejar de ser competitivos en los mercados

¹⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Traducido por Gay, Monica Gabriela. 8 ed. México: Pearson Educacion, 2008. p.40-41.

crecientes. Aquí se hace indispensable unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.

Vacas de dinero en efectivo: Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento. En este caso, las UEN han tenido gran éxito y necesitan una menor inversión para retener su participación en el mercado. Consecuentemente, generan un gran flujo de efectivo que la empresa puede utilizar para cancelar sus deudas y apoyar otras UEN que necesitan inversión.

Signo de interrogación: son unidades estratégicas de negocio caracterizadas por una baja participación en el mercado pero con una alta tasa de crecimiento. Requieren de mucho dinero para mantener su participación, por lo tanto la dirección debe contemplar cuales signos de interrogación convertirá en estrella y cuales deben liquidarse.

Perros: Son negocios o productos con bajo crecimiento y participación en el mercado. Aunque estas UEN podrían generar dinero suficiente para mantenerse a sí mismas, generalmente las compañías no consideran prudente invertir fondos sustanciales en esta categoría, pues no prometen ser fuentes importantes de efectivo.

Cada UEN tiene su ciclo de vida, por lo tanto cambian de posición en la matriz de crecimiento –participación con el paso del tiempo. Muchas UEN inician siendo signos de interrogación y si obtienen éxito llegan a ser estrellas; luego, cuando el crecimiento del mercado descende, se convierten en vacas de efectivo; finalmente desaparecen o se convierten en perros, cuando llegan al final de su ciclo de vida.

8.1.3.2 Matriz FODA. Las organizaciones requieren conocer las fuerzas del entorno que influyen en su desempeño, sirviendo como referencia para la formulación de programas, como es el caso de marketing, que orienten al éxito del negocio. Una de las herramientas más utilizadas por las empresas es la matriz DOFA, la cual permite trabajar con toda la información que se posee del negocio, resultando útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tal como su nombre lo indica.

Lo anterior, se realiza a través del análisis de factores tanto externos como internos relacionados a la organización y posteriormente comparando o cruzando los elementos allí encontrados para desarrollar estrategias.

Por su parte, el autor Águeda Esteban¹⁷ plantea que los factores analizados por la matriz DOFA se clasifican en:

¹⁷ ÁGUEDA, Esteban, *et.al.* Principios de Marketing. 3 edición. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2008. p.55.

1. **Macro entorno del marketing:** Las fuerzas inmersas en el macro entorno, aunque tienen un ámbito de influencia más alejado de la empresa, son muy importantes porque la llevan a replantear su gestión y actuación. Entre las fuerzas externas están:

Fuerzas demográficas: Características de la población como edad, sexo, raza, entre otros que pueden afectar el comportamiento del mercado.

Fuerzas económicas: factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores.

Fuerzas tecnológicas: avances en la tecnología que crean nuevos mercados.

Fuerzas socioculturales: factores que influyen en los valores, percepciones, preferencias y conductas de los consumidores.

Fuerzas políticas y legales: leyes, instituciones gubernamentales o normas que influyen en la comercialización de un producto o servicio.

Fuerzas ecológicas y naturales: recursos naturales que se requieren como insumos para un producto o prestación de un servicio.

2. **Micro entorno del marketing:** se refiere a las fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. A su vez esta se clasifica en dos tipos:

Micro entorno interno: para considerar estrategias y tácticas de marketing, se debe examinar la propia empresa.

Micro entorno externo: las empresas encuentran su expresión externa en los siguientes elementos:

Proveedores: suministran los recursos para la producción de los productos que llegaran al consumidor.

Intermediarios: es el enlace entre la producción de bienes y servicios con los destinatarios.

Público objetivo y grupos de interés: hace referencia a los clientes como punto focal de todas las acciones de marketing.

Competencia: grupo de empresas que producen productos similares a los de la empresa.

Posterior a realizarse en análisis del macro entorno y micro entorno del marketing, la empresa podrá clasificar los factores encontrados en amenazas y oportunidades del entorno, igualmente en debilidades o fortalezas de la organización.

Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

Oportunidades: Todo aquello presente en el medio externo que puede facilitar el logro de los objetivos

Amenazas: Todo aquello presente en el medio externo que de presentarse dificultaría el logro de los objetivos de la organización.

Fortalezas: Aquellas actividades que se realizan con alto grado de eficiencia en la organización

Debilidades: Aquellas actividades que se realizan con poca eficiencia en la organización.

Igualmente, se debe analizar con mayor detalle los factores externos e internos de marketing identificados con anterioridad y su impacto en la organización. Para tal fin, Villegas y Beltrán¹⁸ plantean realizar las siguientes matrices:

- **Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE):** Esta matriz permite dar claridad sobre la respuesta que está brindando la organización a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Para su realización se requiere listar los factores externos claves, que incluyan tanto las oportunidades y amenazas para la empresa y el sector en el que se desenvuelve. A cada factor se le asigna un peso dentro del rango 0.0 que significa (nada importante) a 1.0 es decir (muy importante). Estos valores indican la importancia relativa del factor en el éxito de determinada industria. Posteriormente, se clasifica cada factor de 1 a 4 para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa a la organización, siendo 1 la amenaza mayor y 4 la oportunidad mayor. Finalmente, a través de la matriz se permite determinar el resultado total para la organización. Tal como lo indican Villegas y Beltrán¹⁹, un resultado total de 4.0 significa que la organización tiene abundantes oportunidades externas y que se encuentra en un sector atractivo, mientras que un resultado total de 1.0 sería característico de una organización con pocos atractivos en la industria y con fuertes amenazas externas.

¹⁸ VILLEGAS, Fabio y BELTRÁN, Alfredo. Plan de Marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. [s.l]. Comunicación impresa Editores, 2009. p.35

¹⁹ Ibid. p.35.

- **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI):** se basa en el análisis del micro entorno realizado con anterioridad, proporcionando unas bases para examinar que tan débil o fuerte esta la empresa a nivel interno. Para el desarrollo de esta herramienta, se debe identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización, en este caso de marketing. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 a 1.0 es decir (Nada importante) o (Totalmente importante), indicando así la importancia relativa que tiene este para lograr el éxito en la industria. Posteriormente, se le asigna un valor de 1 a 4 a cada factor, mostrando el grado de fortaleza o debilidad que representa para la organización. Una clasificación de 1 significa la debilidad mayor mientras que el 4 la fortaleza mayor. Finalmente, se obtiene el resultado total para la organización.
 Villegas y Beltrán²⁰ mencionan que un resultado total por debajo de 2.5 es característico de organizaciones débiles internamente en marketing, mientras que resultados superiores a este valor indican una fuerte posición interna.
- **Matriz de estrategias FODA:** finalmente, la empresa puede comparar los factores internos con los externos a través de la matriz FODA y así formular estrategias factibles.

Gráfico 2. Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas (F) Realizar un listado de las fortalezas	Debilidades (D) Realizar un listado de las debilidades
Oportunidades (O) Realizar un listado de las oportunidades	Estrategias FO Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
Amenazas (A) Realizar un listado de las amenazas	Estrategias FA Usar fortalezas para evadir amenazas	Estrategias DA Minimizar debilidades y las evitar amenazas

Fuente: FLORES, Angel."Matriz FODA". [En línea]. Disponible en: <http://aflo2903ctvfd.blogspot.com/2009/07/matriz-foda.html>

²⁰Ibid.p.42.

La matriz FODA resulta del desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: basadas en las fortalezas de la organización para tomar ventajas de las oportunidades.

Estrategias DO: A través de estas estrategias la empresa busca superar debilidades internas y así tomar ventajas de las oportunidades presentes en el entorno.

Estrategias FA: se busca reducir el impacto de las amenazas presentes en el entorno haciendo uso de las fortalezas de la organización.

Estrategias DA: se procura minimizar tanto las amenazas como las debilidades. Es de gran importancia una clara definición de estas estrategias pues una organización enfrentada a muchas amenazas externas y con muchas debilidades internas puede llegar a una situación precaria.

8.1.4 Herramientas para el análisis de la competencia

8.1.4.1 Matriz de Factores Claves de Éxito (MAFE) o de perfil competitivo. La matriz de perfil competitivo identifica y evalúa las fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos de los competidores de la empresa. Según Villegas y Beltrán²¹ esta es considerada como la parte más importante del proceso de formulación de estrategias. En forma general, la matriz de perfil competitivo permite determinar quiénes son los principales competidores de la empresa y que tan fuerte o débil es cada uno.

Para la realización de la matriz, los estrategas deben identificar los factores claves de éxito en la industria. A cada uno se le asigna un peso relativo que debe estar entre el rango de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante); estos valores representan la importancia de cada factor en el éxito. En seguida, se debe asignar una calificación a cada competidor que indique las fortalezas o debilidades de cada empresa para cada factor clave de éxito. Así, la debilidad mayor tendrá un puntaje de 1 y la fortaleza mayor de 4. Finalmente, se determina el resultado total para cada empresa; entre más alta la calificación de una empresa más amenazante es ese competidor y viceversa.

²¹ Ibid.p.55.

8.1.5 Segmentación de mercados. Hoy en día, las empresas deben reconocer que existen diferencias en los compradores del mercado y por ende en la forma de atraerlos. Las compañías no debe concentrar sus esfuerzos en tratar de atender todas las partes del mercado, por el contrario debe identificar en cuales va a dedicar su esfuerzo de ventas para obtener mayores beneficios.

La segmentación de mercado se define como: “Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”²². De esta manera, la importancia de la segmentación de mercados en las organizaciones radica en que ayuda a determinar las necesidades y deseos de los clientes con mayor precisión; igualmente a fijar los objetivos de marketing y resulta ser una herramienta clave para establecer sus estrategias.

8.1.5.1 Segmentación de mercados de consumo. Definir claramente el mercado meta, es uno de los elementos esenciales en un programa de marketing. Para ello, es necesario identificar las características de cada segmento, probando diferentes variables de segmentación solas o en conjunto, hasta encontrar la estructuración de mercado más adecuada. Claramente, no existe una forma única de segmentar el mercado, sin embargo se puede delinear en las siguientes variables principalmente:²³

Segmentación geográfica: consiste en dividir un mercado en áreas geográficas o de ubicación, colocando especial atención en las necesidades y deseos que caracterizan a cada una de ellas.

Segmentación demográfica: Se divide el mercado con base a factores como edad, género, ciclo de vida familiar, ocupación, ingreso, religión, raza, educación. La segmentación demográfica es utilizada con frecuencia por las empresas, pues generalmente las necesidades y deseos de los consumidores están muy ligados a los factores anteriormente mencionados.

Segmentación psicográfica: Se agrupa los compradores dependiendo de su estilo de vida, clase social o personalidad.

Segmentación conductual: el mercado se divide con base a los conocimientos, actitudes, usos o respuestas de un producto por parte de los consumidores.

²² KOTLER, ARMSTRONG. Op.cit., p.165

²³ Ibid.p.166.

8.1.5.2 Determinación de mercados meta. Una vez revelados y evaluados los segmentos donde pudiera tener oportunidades la empresa, se decide a cuales y a cuantos se dirigirá, constituyéndose su mercado meta. Evidentemente, todas las actividades de marketing estarán enfocadas hacia él.

Según Kotler y Armstrong²⁴ las compañías pueden seleccionar sus mercados a partir de las siguientes estrategias:

Marketing no diferenciado: la compañía no enfatiza en las diferencias que hay entre los segmentos del mercado, llegando a él con una única mezcla de marketing. El marketing no diferenciado o masivo se basa en las necesidades comunes de los compradores, en vez de las diferencias.

Marketing diferenciado: la compañía selecciona dos o más grupos del mercado diseñando una mezcla de marketing individual para cada segmento. Como es de esperarse, esta estrategia resulta costosa al crearse un programa de marketing para cada caso en especial.

Marketing concentrado (de nicho): Del mercado total, la empresa decide determinar su mercado meta concentrándose en un único segmento, entregando una mezcla de marketing ideal para él. Ésta estrategia permite mayor penetración y posicionamiento en esa fracción de mercado.

8.1.6 Mezcla de Marketing

8.1.6.1 Estrategia de producto. El producto o servicio que ofrece la compañía constituye un factor clave para el éxito en el marketing, pues a través de sus características se lograra o no satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Según Kotler y Armstrong²⁵, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Dadas las exigencias que impone el mercado actual, las estrategias formuladas en esta variable de la mezcla de marketing resultan de gran importancia para que la empresa sobreviva y se diferencie de sus competidores; igualmente las demás estrategias de la mezcla de marketing deben ir alienadas con la estrategia producto.

Por otro lado, Kotler y Armstrong²⁶ plantea que durante el desarrollo y proceso de marketing del producto la empresa debe concentrarse en las decisiones relativas a

²⁴ Ibid.p.178-180.

²⁵ Ibid.p.199.

²⁶ Ibid.p.205.

atributos de marca, empaque y etiquetado. A continuación se explicara cada uno de ellos.

➤ **Marca**

La marca se ha vuelto una herramienta fundamental para éxito del marketing, pues se convierte en una base para los compradores, quienes podrán relacionarla con la calidad y beneficios del producto. Una marca puede ser un nombre, un signo, un símbolo, diseño, término o una combinación de estos elementos que tienen como propósito darle identidad al producto y añadirle valor.

Así mismo, Staton, Etzel y Walker²⁷ plantean cinco características que deben comprender la fijación de un buen nombre de marca: que sugiera los beneficios y usos del producto, sea fácil de pronunciar, deletrear y recordar, sea distintivo, se adapte a los agregados a la línea de productos, que se pueda registrar y acoger a la protección legal.

➤ **Empaque**

Hace referencia al diseño del recipiente o envoltura del producto. Aunque hace algunos años, solo se contemplaba su función de contener y proteger al producto, actualmente se considera una herramienta poderosa de marketing. Entre tantos productos competidores, el empaque debe atraer la atención del cliente y en muchos casos, se convierte en un factor decisivo en el proceso de compra de los consumidores.

Según Staton, Etzel y Walker²⁸, los propósitos del empaque que deben ser considerados por las compañías al momento de su diseño son:

Proteger el producto en su camino al consumidor.

Proteger el producto después de su compra.

Ayudar a lograr la aceptación del producto de intermediarios.

Ayudar a persuadir a los consumidores a comprar el producto.

➤ **Etiquetado**

En esta parte del producto se transmite información sobre el mismo, como quien lo fabrica, donde, cuando, su contenido, como se utiliza, teniendo en cuenta lo

²⁷ STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.275-276.

²⁸ Ibid.p.286.

establecido por la ley. Staton, Etzel y Walker²⁹ mencionan tres clases principales de etiquetas:

Etiqueta de marca: La etiqueta sola aplicada al producto o al empaque.

Etiqueta descriptiva: Da información más específica acerca del producto, como su uso, cuidado y otras características pertinentes.

Etiqueta de grado: Identifica la calidad del producto en una letra, número o palabra.

4.1.6.2 Estrategia de plaza

➤ Canales de distribución

La distribución es el elemento de la mezcla de marketing que hace referencia a la manera en que se hace llegar el producto a su mercado meta. Para tal fin, las empresas crean un canal de distribución que consiste en “un conjunto de organizaciones que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial”³⁰. En las empresas con marketing exitoso, la decisión relacionada a la distribución no solo contempla la entrega del producto al consumidor final, a su vez la dirección considera la creación de canales, es decir expandirse. Así mismo, las decisiones de distribución implica la afectación de las demás estrategias de la mezcla de marketing, por ejemplo la fijación de los precios, depende si la empresa trabaja con cadenas nacionales, utilizan tiendas especializadas o hace uso de la web para vender los productos; es por ello que estas decisiones acarrearán la realización de un estudio que dé como resultado el canal de distribución más adecuado para la empresa en cuestión.

➤ Intermediarios

En algún punto del proceso de distribución, los intermediarios toman posesión física del producto. Según Staton, Etzel y Walker³¹ un intermediario es “una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras este fluye del productor al consumidor”. A su vez, los intermediarios realizan funciones como almacenar el producto,

²⁹ Ibid.p.289.

³⁰ KOTLER,ARMSTRONG.Op.cit.,p.300

³¹ STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.402-403

promoverlo y asumir el riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución.

Igualmente, los intermediarios se clasifican según su adquisición o no de los derechos sobre los productos involucrados en el proceso de distribución, diferenciándose los siguientes:

Intermediarios comerciales: Compuesto por dos grupos mayoristas y detallistas, quienes adquieren derechos sobre los productos que se están distribuyendo.

Agentes intermediarios: arreglan la transferencia de derechos de los productos, sin ser dueños de los mismos en algún momento. Por ejemplo: los corredores de bienes raíces, los agentes de fabricantes y los agentes de viaje.

➤ **Factores en la elección del canal de distribución.**

La estrategia de distribución comprende decisiones cruciales que deberá asumir la dirección, para acertar en su elección. Ante esto, Lamb, Hair y McDaniel³² plantean los factores a ser considerados previamente para tomar tal decisión, recalándose los siguientes:

Factores de mercado: hace referencia a las consideraciones del cliente meta. Previo a la elección del canal de distribución la dirección debe tener claro quiénes son sus clientes, lo que compran, en donde, cuando y como lo compran; en definitiva deben conocer el comportamiento de compra del consumidor. La ubicación geográfica y el tamaño del mercado también interfieren en la decisión de distribución; en mercados concentrados en áreas cercanas entre sí, las ventas directas son una buena opción, mientras que en mercados dispersos los intermediarios serían más beneficiosos.

Factores de producto: Las características del producto son elementos clave al momento de diseñar la estrategia de distribución. La delicadeza del producto, su grado de complejidad, personalización y costos, la etapa del ciclo de vida donde se encuentre entre otros, son factores a considerar en la elección del canal.

Factores del productor: Los recursos administrativos, financieros y de marketing que posea la compañía, influye sustancialmente en el canal de distribución a elegir. Generalmente, productores con gran cantidad de los anteriores recursos tienen capacidad para utilizar canales directos, contratando su propia fuerza de ventas. Por otro lado, las empresas pequeñas utilizan intermediarios que les faciliten estos servicios.

³² LAMB, HAIR, MCDANIEL.Op.cit., p.427-428.

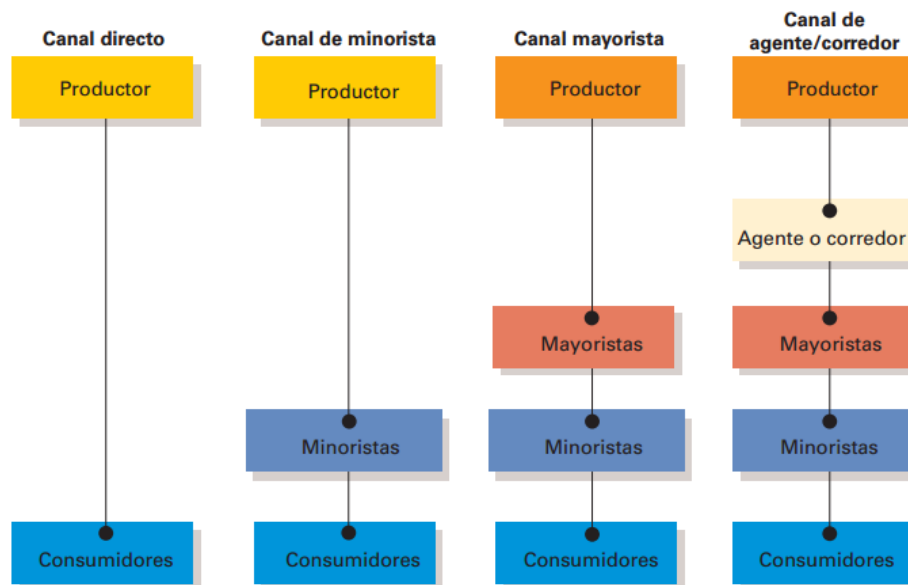
➤ Diseño de canal de distribución

El canal de distribución puede aportar una ventaja diferencial a la empresa. Para lograr este resultado Stanton, Etzel y Walker³³ plantean cuatro decisiones a contemplarse en su diseño:

- 1. Especifique la función de la distribución:** en primera instancia, se revisa los objetivos de marketing de la compañía y posteriormente se definen los del canal de distribución. Se verifica el papel de la distribución en la mezcla de marketing, pues esta decisión debe guardar coherencia con las estrategias de producto, precio y promoción.
- 2. Seleccione el tipo de canal:** Una vez definida la función de distribución, se determina el tipo de canal más conveniente para el producto, decidiendo, por ejemplo, si se hará uso de intermediarios y de qué tipo.

Según Lamb, Hair y McDaniel³⁴, en el caso de los productos de consumo, los fabricantes pueden enviar sus productos a los consumidores de las distintas formas que se ilustran a continuación:

Gráfico 3. Canales de Marketing para productos de consumo.



Fuente: Lamb, Hair y McDaniel. "Marketing".p.423

³³ STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.405-406.

³⁴ LAMB, HAIR, MCDANIEL.Op.cit., p.423

- 3. Determine la intensidad de la distribución:** se decide el número de intermediarios que se emplearan en el canal, es decir la intensidad de la distribución. Según Lamb, Hair y McDaniel³⁵ las empresas tienen tres opciones de intensidad de distribución:

Distribución intensiva: se pretende la cobertura máxima de mercado; el producto es muy accesible para los compradores por ello se pone el producto en cada establecimiento donde los clientes potenciales puedan querer comprarlo. En la distribución intensiva hay multitud de intermediarios. Este tipo de distribución es característica de productos de conveniencia.

Distribución selectiva: el consumidor busca el producto. Se hace uso de varios intermediarios en el mercado para vender el producto, pero no de todos. Este tipo de distribución es característica de productos de búsqueda o de especialidad.

Distribución exclusiva: Solo se incluye un intermediario para la venta del producto en un área específica, siendo la cobertura del mercado muy restringida. Los productos aquí distribuidos tienen gran posicionamiento y son generalmente productos de especialidad.

- 4. Elija miembros específicos del canal:** la última decisión en el diseño del canal de distribución es la concerniente a elegir empresas específicas que distribuirán el producto. Aquí es relevante evaluar si los intermediarios seleccionados alcanzaran el mercado meta que el fabricante desea.

8.1.6.3 Estrategia de promoción. La mezcla de promoción comprende elementos como publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas diseñando una combinación entre ellos, para llegar al mercado meta.

Publicidad: “La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal en la que se identifica un patrocinador o empresa”³⁶. Indudablemente, la principal ventaja de esta herramienta es su capacidad para comunicarse con un gran número de personas al mismo tiempo. La televisión, revistas, periódicos, vallas

³⁵ Ibid.p.428-430.

³⁶ LAMB, HAIR, MCDANIEL.Op.cit., p.533.

son los medios más usados para informar a los consumidores sobre un producto o servicio. Así mismo, el avance tecnológico ha ampliado las opciones para lograr la interacción entre empresa-consumidor, siendo la internet el principal medio usado por las compañías en la actualidad.

Ventas personales: Un representante de la organización hace la presentación directa del producto al cliente. Las ventas personales permiten una relación más sólida con el consumidor, ofreciendo una percepción a la empresa sobre sus preferencias, convicciones y comportamientos de compra.

Promoción de ventas: La promoción de ventas comprende actividades como: “patrocinio de eventos, programas de continuidad, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones”³⁷. Todo lo anterior se efectúa con el propósito de atraer la atención del consumidor e incentivar la compra. Sin embargo, la promoción de ventas tiene resultados efímeros impidiendo las relaciones a largo plazo con los clientes y la creación de preferencia de marca, aspectos que otras herramientas de promoción pueden lograr.

Relaciones públicas: Las organizaciones realizan esfuerzos para crear una imagen pública positiva. Las relaciones públicas son la función del marketing que emprende un programa de acción para lograr la aceptación pública. Esta herramienta ayuda en la relación de las empresas con los clientes, accionistas, proveedores, gobierno, empleados y la comunidad en general. El propósito de las relaciones públicas no solo es crear una buena imagen sino dar a conocer a la comunidad el quehacer de la empresa.

➤ Estrategias de la mezcla de promoción

Según Kotler y Armstrong³⁸, la dirección de marketing puede elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción:

Estrategia de empuje: el objetivo es “empujar” el producto hacia los consumidores finales, por medio del canal de distribución. Las actividades de marketing, principalmente las ventas personales y promoción en ventas van dirigidas hacia los miembros del canal con el ánimo de estimularlos a que adquieran el producto y lo promuevan en los consumidores finales.

Estrategia de atracción: la actuación en esta estrategia está dirigida hacia los consumidores finales, principalmente a través de las herramientas de publicidad y promoción en ventas. Si se cumple el objetivo de la atracción, los consumidores

³⁷ STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.507.

³⁸ KOTLER, ARMSTRONG.Op.cit., p.369.

estarán impulsados a adquirir el producto a los miembros del canal de distribución, quienes lo solicitarán al fabricante.

Aunque ambas estrategias difieren en su énfasis y cada compañía toma la decisión de cual aplicar, es necesario recalcar que un marketing exitoso comprenderá la combinación de las dos.

8.1.6.4 Estrategia de precio. Sin lugar a dudas, la fijación del precio de un producto es un desafío que enfrenta dirección del marketing, pues resulta ser un factor significativo tanto para la empresa como el consumidor final. Lamb, Hair y McDaniel³⁹ señalan que el precio es lo que se da en un intercambio para obtener un producto o servicio.

Por otra parte, uno de los errores más frecuentes que cometen las empresas al establecer la estrategia de precio, es creer que los consumidores siempre elegirán el producto de precio más bajo en una categoría. Ante esto, se debe considerar que el precio ofrece información al consumidor sobre la calidad del producto; sin lugar a dudas, un precio alto es sinónimo de una alta calidad.

➤ Factores determinantes del precio

Objetivos de la fijación del precio: Tal como ocurre en la planeación del marketing y la empresa en general, toda actividad debe dirigirse a una meta. La asignación de precio no es la excepción. Una fijación de precio útil debe ser compatible con las metas del programa de marketing y las metas totales de la organización. Con base a ello, se estipulan los objetivos de la asignación de precios que pueden clasificarse principalmente en los siguientes⁴⁰:

Objetivos orientados a las ganancias: como su nombre lo indica, la fijación de precios estará guiada a lograr una retribución o rentabilidad meta. Al plantearse los objetivos, la empresa espera una retribución específica sobre su inversión.

Objetivos orientados a las ventas: La empresa pretende un aumento del volumen de ventas, principalmente para maximizar la participación en el mercado. Ante esto, las empresas generalmente recurren a una fijación de precios lo más bajos posible.

Demanda estimada: Una vez establecidos los objetivos del precio, la empresa estima la demanda total del producto. Según Staton, Etzel y Walker⁴¹ el cálculo de la demanda se realiza con los siguientes pasos:

³⁹ LAMB, HAIR, MCDANIEL.Op.cit., p.629.

⁴⁰ STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.342-343.

⁴¹ Ibid.p.345-346

1. Determinar si hay un precio que el mercado espera: hace referencia al intervalo de precios que los clientes consideran debe estar ubicado el precio del producto. El precio esperado, lo usan los clientes consciente o inconscientemente para evaluarlo.
2. Estimar cual sería el volumen de ventas a diferentes precios: es extremadamente útil determinar la reacción de los clientes frente a los cambios de precio, es decir evaluar la elasticidad de la demanda.

Reacciones de la competencia: La competencia influye significativamente en la fijación del precio. Para analizar la reacción de la competencia es necesario identificar productos directamente similares y/o sustitutos disponibles; en ambos casos se requiere conocer los precios ofrecidos en el mercado que servirán a la empresa como referencia.

Costo del producto: Indudablemente, la asignación del precio a un producto debe considerar su costo, pues a través de este se debe cubrir mínimamente sus costos de producción e incluir una utilidad razonable. Para ello, es necesario identificar dos tipos de costos involucrados en el costo total unitario de un producto:

Costo fijo: son los costos que no varían con la cantidad de artículos que se produzca. La empresa debe responder por estos costos, aun cuando la producción se detenga por completo. Entre ellos se encuentra, alquiler, nominas entre otros.

Costo variable: son los costos que dependen del nivel de producción. Un ejemplo, son los materiales, mano de obra entre otros.

Asignación del precio de venta específico: Después de considerarse los anteriores factores, la empresa puede determinar el precio de venta específico. Staton, Etzel y Walker⁴² mencionan que la mayoría de las empresas establecen sus precios basadas en el costo total más una ganancia deseada, el análisis marginal o las condiciones competitivas del mercado.

8.1.7 Evaluación y control en la planeación de Marketing. La evaluación y control es último elemento a considerar en el plan de marketing, pero de gran importancia para señalar debilidades en la planeación estratégica e implementar medidas correctivas oportunamente.

Kotler y Armstrong⁴³ mencionan que el control de marketing comprende cuatro pasos esencialmente:

⁴² STATON, ETZEL, WALKER.Op.cit., p.350.

⁴³ KOTLER, ARMSTRONG.Op.cit., p.57.

1. Establecer las metas de marketing específicas.
2. Medir su desempeño en el mercado
3. Evaluar las causas de las diferencias entre el desempeño esperado y el real.
4. Empezar acciones correctivas para disminuir la brecha entre sus metas y el desempeño obtenido.

8.2 MARCO CONCEPTUAL

Investigación de mercados: herramienta de marketing que supone la recopilación y análisis de información correspondiente a la empresa y el mercado. Se realiza de manera sistemática y sus resultados facilitan la toma de decisiones en la organización.

Ventaja competitiva: se refiere a cualquier característica de la organización que el público considera atractiva y distinta a las de la competencia.

Mercado de consumo: hace referencia al mercado donde se realiza transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por los consumidores finales.

Ciclo de vida del producto: consiste en la evolución que presenta un producto durante el tiempo que permanece en el mercado. Generalmente, se considera que un artículo atraviesa las etapas de desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive.

Demanda: representa la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir, bajo ciertas condiciones, que permita satisfacer sus necesidades y deseos.

Posicionamiento: hace referencia a la forma en que definen los consumidores un producto o servicio, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación a los productos de la competencia.

Estado de resultados: también conocido como estado de pérdidas y ganancias. Es un documento donde las empresas registran información detallada respecto a sus ingresos y gastos, reflejando el beneficio o pérdida que ha tenido durante un periodo de tiempo determinado.

Cientes potenciales: se refiere al tipo de clientes que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados como posibles compradores en un futuro, puesto que cumplen con ciertas condiciones como poder adquisitivo, disposición necesaria, autoridad para comprar, entre otros.

Mercado meta: Ya que los compradores son numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra, la empresa define el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirán sus estrategias de marketing, entendiéndose como su mercado meta.

Costo: hace referencia al valor monetario que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

8.3 MARCO SITUACIONAL

Este proyecto de investigación se realizará entre el primero y segundo semestre del año 2016 en la empresa Confetex de Colombia S.A.S. ubicada en la ciudad de Pereira.

8.4 MARCO LEGAL

- **Resolución 1950 de 2009 - Reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones.** Aplicable a productos tanto de fabricación nacional como importados, para su importación y comercialización en Colombia. Expedido por el Ministerio de comercio, industria y Turismo, con última revisión el 10 de abril de 2013.
- **Norma técnica colombiana NTC 1486-** Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

9. HIPÓTESIS

9.1 HIPÓTESIS

El plan estratégico de marketing en la empresa Confetex de Colombia S.A.S. proporciona herramientas que permiten el establecimiento de estrategias de mercadeo para su producto líder en la ciudad de Pereira.

9.1.1 Sistematización de la hipótesis

Tabla 1. Operacionalización de la hipótesis.

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Análisis de la situación actual	Estudio de los factores internos y externos que influyen en la planeación estratégica de marketing.	-Crecimiento del producto líder en el mercado. -Participación del producto líder en el mercado.
Segmentación de mercados	División del mercado en grupos definidos con características similares.	-Definición del mercado meta. -Participación del mercado meta en la demanda del producto líder.
Análisis de la competencia	Establecimiento del producto y/o compañía en comparación con los competidores del sector.	-Posicionamiento de la empresa en la industria. -Posicionamiento del producto líder en el mercado. -Ventaja diferencial.
Mezcla de marketing	Combinación de estrategias de producto, precio, plaza y promoción para el mercado meta.	-Estrategia de producto. -Estrategia de precio. -Estrategia de plaza. -Estrategia de promoción.

Fuente: elaboración propia.

10. DISEÑO METODOLÓGICO

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación bajo el cual se realizará este estudio es exploratorio-descriptivo-explicativo.

Investigación exploratoria: en la fase inicial de la investigación se realizará una aproximación a un fenómeno relativamente desconocido, dado que se carece de información suficiente y conocimientos previos sobre este. Se debe considerar que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. no cuenta con estudios similares recientes, lo que induce a la recopilación de información que brinde mayor claridad sobre los aspectos relevantes en el problema de investigación.

Investigación descriptiva: La investigación comprende la caracterización de hechos o situaciones identificados en el problema de investigación, realizando su respectivo análisis de resultados de manera cuantitativa.

Investigación explicativa: los resultados de la investigación están orientados a la comprobación de hipótesis de tercer grado, mencionada con anterioridad, en donde se identifique las variables causales y sus resultados expresados en hechos.

10.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación bajo los cuales se realizara este proyecto son:

Método cualitativo: En la fase exploratoria de la investigación se hace un acercamiento al objeto de estudio que induce a la descripción de las cualidades presentes en el mismo.

Método cuantitativo: El tratamiento de los datos recolectados en el estudio se hace con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

10.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de investigación empleadas en este proyecto son:

Fuentes primarias: Para obtener información relacionada al entorno de marketing actual en la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se utiliza la entrevista en profundidad con colaboradores de la misma. Se realizan entrevistas semi-estructuradas al Gerente administrativo y financiero quien tiene mayor conocimiento de las actividades comerciales que lleva a cabo la empresa, permitiendo así visualizar los aspectos claves en el problema de investigación.

Fuentes secundarias: En el desarrollo del problema de investigación, se hace uso de fuentes documentales, como libros, que permitan una fundamentación teórica desde la perspectiva de diferentes autores en el área de mercadeo.

10.4 TÉCNICAS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

10.4.1 Población

Se tomará como población de estudio la base de datos suministrada por la empresa Confetex de Colombia S.A.S. de sus clientes actuales en la ciudad de Pereira.

La base de datos consta de 4 comercializadores de su producto líder, ubicados así:

Tabla 2. Población de estudio.

Almacén	Dirección
Surtitodo	Carrera 8 No. 17 - 82 Carrera 8 No. 16 - 50 Carrera 7 No. 16 – 40
La Media Naranja	Carrera 8 No. 17 – 84
La Bodega	Carrera 7 No. 17 – 31
D'moda	Carrera 8 No.23 - 15 Carrera 8 No.19 - 44 Carrera 8 entre calles 17 y 18

Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

10.4.2 Muestra

Dado el tamaño de la población se realizara un censo, es decir se abarcará todas las unidades existentes en la base de datos suministrada por la empresa Confetex de Colombia S.A.S.

10.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

La herramienta utilizada para la tabulación de la información y su respectivo análisis será Microsoft Excel.

11. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

11.1 ANÁLISIS INTERNO.

11.1.1 Reseña histórica. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. fue constituida el 4 de marzo de 2004, inscrita en la Cámara de Comercio de Pereira con la matrícula número 0013983612, bajo la siguiente actividad económica: Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

La empresa es una sociedad por acciones simplificadas con NIT 816008314-4. Fue una idea planeada en el escritorio de una universidad, por un joven estudiante en el año 2003 quien soñaba con tener su propia empresa y tomo la decisión de hacerlo en el sector de confecciones. Afortunadamente contaba con una base de datos de clientes potenciales, los cuales podían adquirir el producto para posteriormente comercializarlo; A pesar de los escasos recursos financieros y materiales se inició con la confección de blusas para damas en una bodega de 95 metros cuadrados, generando 6 empleos directos y 40 indirectos. Las blusas eran fabricadas mediante unos estándares de buena calidad, unos buenos y bonitos diseños que estaban a la moda, y lo más importante un precio bajo, puesto que el mercado objetivo era el mercado “popular”. Finalizado el segundo semestre de 2003, se había alcanzado una producción de 7.000 blusas para damas y en el 2004 se produjeron mensualmente 5.000 prendas, no solo en blusas sino en nuevos productos como lo eran: ropa interior, balacas, bambas y pantalones tipo vértigo, los que reflejaban un mercado netamente femenino.

En el segundo semestre del 2004, la empresa recibió una propuesta de producir ropa deportiva para mujer; después de investigar y analizar la oferta se decidió aceptar y a partir de ese momento la historia de Confetex de Colombia se partió en dos. Debido a los buenos resultados obtenidos en el 2004, se trasladó la empresa a una sede más grande, fortaleciéndose y/o especializándose en el segmento de la ropa deportiva para mujer.

Dada la disposición y energía para salir adelante, además de su recurso humano altamente comprometido, la empresa ha sobrevivido y crecido en estos últimos años, posicionándose y ganando terreno cada día más en este mercado tan competitivo; teniendo en la actualidad un portafolio de productos más amplio con distribución en varias ciudades del país, entre ellas Pereira, Bogotá y Medellín y contando con una sede propia de 1000 metros cuadrados en las Bodegas Tierra nueva en Pereira.

11.1.2 Filosofía empresarial. La filosofía empresarial es el conjunto de elementos que permiten la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr. Tras varias entrevistas con el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se identifica que para la organización ha sido fundamental dar a conocer su razón de ser a los colaboradores y el público en general, por lo que hace algunos años se estableció su misión y visión.

11.1.2.1 Misión. Confetex de Colombia es una empresa dedicada a la confección, distribución y venta de prendas para damas y niñas. Nuestra organización piensa siempre en el bienestar del talento humano perteneciente a ella, teniendo como prioridad la satisfacción del cliente, buscando un continuo aporte al crecimiento económico y social del país. Comprometidos con el respeto y confianza otorgados por nuestros clientes y proveedores.

11.1.2.2 Visión. Confetex de Colombia planea ser en el 2018 una empresa reconocida y posicionada en la producción de prendas para damas y niñas a nivel nacional. Comprometidos con el sostenimiento de la calidad de las materias primas, la innovación constante en sus diseños a un precio competitivo; buscando siempre un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

11.1.3 Ubicación e infraestructura. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. se encuentra ubicada en Pereira, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada del eje cafetero y constituye el área de influencia intermedia en términos de consumo.

Pereira cuenta con una ubicación geográfica inmejorable para hacer negocios, pues está ubicada en el corazón del Triángulo de Oro, área que concentra el 76% del PIB Nacional y el 56% del total de la población. De esta manera, Pereira está ubicada de manera equidistante (200 km lineales) a los tres principales centros de consumo nacional (Bogotá, Medellín y Cali)⁴⁴.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S., tiene su infraestructura principal en la Calle 104 14-30 bodegas Tierra Nueva. La instalación consta de una bodega de 1000 metros cuadrados con una capacidad instalada de 150000 prendas al mes, y una zona delimitada para oficinas donde se llevan a cabo las actividades administrativas.

Gráfico 4. Infraestructura Confetex de Colombia S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

⁴⁴ INVEST IN PEREIRA. Ubicación geoestratégica privilegiada. {En línea}. Disponible en: <http://www.investinpereira.org/es/ipaginas/ver/98/ubicacion-geoestrategica-privilegiada/>

11.1.4 Recurso humano. Actualmente el equipo de trabajo de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se encuentra conformado por 50 personas, 30 de ellas realizan sus labores en la empresa en Pereira, y el personal restante son impulsadoras en las diferentes ciudades. Así mismo, la compañía tiene una estructura organizacional definida, donde su representación gráfica es vertical, en la cual se presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, así:

Gráfico 5. Organigrama empresa Confetex de Colombia S.A.S.



Fuente: VARGAS, Francined y AGUDELO, Hector Javier. Estudio cultura organizacional en la empresa de textiles Confetex de Colombia. {En línea}. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3892/1/6584V297.pdf>

El actual organigrama muestra las principales áreas de la empresa con sus respectivos cargos asociados, sin embargo en información brindada por el Gerente Administrativo⁴⁵, se aclara que en el área comercial, es el Gerente General quien se encarga de la mayoría de actividades, entre ellas, el contacto con los clientes (mayoristas).

⁴⁵ GÓMEZ, JOHN JAIRO. Gerente administrativo y financiero. Entrevista en profundidad Confetex de Colombia SAS. Pereira, Risaralda. 2015.

11.1.5 Portafolio de Productos. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. ofrece a sus clientes diferentes productos en sus líneas niñas, junior y damas; así mismo, hace pocos meses incursionó en la línea bebés.

El portafolio contiene el nombre de la línea con el rango de edad al que va dirigido, los productos ofrecidos en ella, y unas imágenes como referencia de las prendas⁴⁶:

Tabla 3. Portafolio de productos empresa Confetex de Colombia S.A.S.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CONFETEX DE COLOMBIA S.A.S.	
LÍNEA	PRODUCTOS
BEBÉS (0-2 años)	Conjunto: conformado por leggings básico o estampado con blusa en manga sisa o corta, falda y blusa, o short y blusa.
NIÑAS (3-7 años)	Blusas en diferentes estilos, duo de leggings, conjuntos y enterizos.
	
JUNIOR (8-14 años)	Blusas en diferentes estilos.
	

⁴⁶CONFETEX DE COLOMBIA SAS. Productos. {En línea}. Disponible en: <http://confetexdecolombia.com/>.

DAMAS (15 - 40 años aproximadamente)	Blusas en diferentes estilos, blusones (para señoras mayores), pantalón deportivo, conjuntos deportivos, leggings, enterizos, pantalón bengalina, vestidos (en desarrollo).
	

Fuente: elaboración propia.

11.1.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz se desarrolla con el fin de analizar la posición estratégica de los productos que maneja la empresa y clasificarlos de acuerdo a dos factores principalmente: la participación en el mercado respecto a la competencia y la tasa de crecimiento de la industria en la que se encuentran. Estos factores se ubican en categorías alta y baja, originándose cuatro cuadrantes que representan distintas categorías de los productos más importantes.

De esta manera, la matriz de la BCG se elabora a partir de información primaria obtenida a través de entrevista con el Gerente administrativo y financiero, en la cual inicialmente se exponen los criterios a evaluar en cada categoría, y posteriormente con base en su experiencia en el negocio y conocimiento del comportamiento de los productos, se clasifican los mismos en la matriz. Los productos se ubican en las categorías (estrella, interrogante, vaca de efectivo y perro), al verificarse que cumplen con la mayoría de características propias de cada cuadrante.

Gráfico 6. Matriz Boston Consulting Group – Empresa Confetex de Colombia S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

11.1.6.1 Producto estrella: blusas- línea damas. Este producto presenta una alta participación en el mercado, un crecimiento en ventas y una rentabilidad destacable, posicionándose como una unidad de negocio fuerte dentro de la compañía. El comportamiento de las ventas del producto líder, junto con la información detallada entre el 1 de enero de 2016 y 23 de junio de 2016 se presentan a continuación:

Gráfico 7. Comportamiento de las ventas - blusas para dama



Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

Tabla 4. Unidades vendidas a cada almacén – Blusas para dama.

Almacén	Dirección	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
<u>Surtitodo</u>	Carrera 8 No. 17-82	936	384	1094	876	660	528	4478
<u>Surtitodo</u>	Carrera 7 No. 16- 40	360	270	108	324	432	390	1884
<u>Surtitodo</u>	Carrera 8 No. 16 -50	504	312	431	240	384	600	2471
La Bodega	Carrera 7 No. 17- 31	3736	9624	576	7236	4152	1098	26442
<u>D'moda</u>	Todas las sedes.	3900	4550	0	1950	3960	2750	17110
La Media Naranja	Carrera 8 No. 17- 84	0	0	0	384	2208	720	3312

Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

Tabla 5. Ventas (en pesos) a cada almacén - Blusas para dama.

Almacén	Dirección	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
<u>Surtitodo</u>	Carrera 8 No. 17-82	\$6.052.176	\$2.614.040	\$7.109.640	\$ 5.965.560	\$ 4.494.600	\$3.372.192	\$29.608.208
<u>Surtitodo</u>	Carrera 7 No. 16-40	\$2.327.627	\$1.838.700	\$735.480	\$2.206.440	\$2.941.920	\$2.474.316	\$12.524.483
<u>Surtitodo</u>	Carrera 8 No. 16 - 50	\$3.258.864	\$2.124.720	\$2.935.110	\$1.634.400	\$2.615.040	\$3.918.384	\$16.486.518
La Bodega	Carrera 7 No. 17-31	\$24.156.975	\$62.971.376	\$3.922.560	\$49.035.528	\$27.199.920	\$7.446.420	\$174.732.779
<u>D'moda</u>	Todas las sedes.	\$25.156.975	\$29.882.700	0	\$13.279.500	\$26.843.760	\$17.158.700	\$112.231.635
La Media Naranja	Carrera 8 No. 17-84	0	0	0	\$1.291.008	\$7.423.296	\$2.420.640	\$11.134.944

Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

11.1.6.2 Producto vaca de efectivo: conjunto para niña. Este producto posee una alta participación en el mercado, sus ventas crecen paulatinamente y representan una buena utilidad para la empresa.

11.1.6.3 Producto interrogante: leggins-línea damas. Este producto se caracteriza por su baja participación en el mercado, no obstante tiene un buen crecimiento en ventas. Su rentabilidad es poca, por lo tanto es incierto si tendrá éxito o fracaso.

11.1.6.4 Producto perro: pantalón deportivo-línea damas. Este producto tiene baja participación en el mercado, lento crecimiento en ventas, y no generan buena rentabilidad, por lo tanto no es prudente invertir fondos sustanciales en él.

11.1.7 Producto seleccionado para el estudio. La matriz BCG es uno de los instrumentos prácticos con el que sustentar los diagnósticos y análisis de las empresas. En el caso de Confetex de Colombia S.A.S. se estudió algo tan importante y definitivo como su cartera de productos, concluyendo así cual es el producto líder que servirá como referencia para la realización de este estudio. Con base en el análisis se determinó que las blusas de la línea damas constituyen un producto líder para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. Este producto puede representar grandes oportunidades para la empresa, si se basan en

estrategias de marketing agresivas, consolidadas en un Plan Estratégico de Marketing. Todo lo anterior, con el fin de fidelizar a los clientes actuales, mantener su participación, y abarcar nuevos mercados.

11.1.8 Capacidad de producción. Conocer la capacidad de producción es indispensable para la gestión empresarial, pues define los límites competitivos de la empresa, estableciendo su tasa de respuesta a un mercado.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. tiene actualmente una capacidad de producción de 150.000 prendas al mes, entre todos los productos ofrecidos en su portafolio. De acuerdo a la información brindada por el Gerente Administrativo y financiero, a través de la entrevista en profundidad, se conoció que de este total de producción, 100.000 corresponde a la fabricación de blusas de la línea damas.

11.2 MATRIZ FODA

11.2.1 Variables macro ambientales.

11.2.1.1 Fuerzas demográficas.

- Aumento de la población en el municipio de Pereira.

Según el censo 2005⁴⁷, Pereira tenía 443.554 habitantes, con una proyección al 30 de Junio de 2016 de 469.612, de los cuales 396.185 pertenecería a la cabecera y 73.427 a la zona rural.

⁴⁷ CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO URBANO Y REGIONAL. Boletín estadístico-contexto sectorial, Pereira-Risaralda, datos población, actualizado a: Diciembre de 2015.{En línea}.Disponible en: www.cenac.org.co/apc-aa.../documento-pereira_risaralda-mayo14.pdf

Tabla 6. Proyecciones de la población en Pereira.

Proyecciones de población									
Nombre Municipio									
	A junio 30 de 2014			A junio 30 de 2015			A junio 30 de 2016		
	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total
Bogotá, D.C.	7.760.451	16.394	7.776.845	7.862.277	16.506	7.878.783	7.862.277	16.506	7.878.783
Medellín	2.410.765	30.358	2.441.123	2.434.647	29.675	2.464.322	2.434.647	29.675	2.464.322
Cali	2.308.112	36.622	2.344.734	2.333.203	36.618	2.369.821	2.333.203	36.618	2.369.821
Barranquilla	1.208.729	4.214	1.212.943	1.214.253	4.222	1.218.475	1.214.253	4.222	1.218.475
Cartagena	947.579	42.600	990.179	959.594	42.161	1.001.755	959.594	42.161	1.001.755
Cúcuta	621.963	21.703	643.666	628.107	21.904	650.011	628.107	21.904	650.011
Bucaramanga	520.229	6.598	526.827	521.446	6.467	527.913	521.446	6.467	527.913
Ibagué	517.857	30.352	548.209	523.057	30.467	553.524	523.057	30.467	553.524
Pereira	393.660	73.525	467.185	396.185	73.427	469.612	396.185	73.427	469.612
Villavicencio	450.113	23.653	473.766	460.732	23.739	484.471	460.732	23.739	484.471
Manizales	367.237	27.390	394.627	368.633	27.442	396.075	368.633	27.442	396.075
Pasto	360.238	74.248	434.486	365.651	74.342	439.993	365.651	74.342	439.993
Montería	335.835	99.115	434.950	341.353	99.948	441.301	341.353	99.948	441.301
Armenia	287.163	7.980	295.143	288.684	7.999	296.683	288.684	7.999	296.683
Total Nacional	36.359.268	11.302.519	47.661.787	36.846.935	11.356.470	48.203.405	36.846.935	11.356.470	48.203.405

Fuente: DANE, Censo 2005.

➤ Cantidad de mujeres en Pereira.

Según el censo 2005⁴⁸, del total de la población de Pereira, el 52,2% corresponde a mujeres, y el restante 47,8% son hombres. Este factor favorece a la empresa Confetex de Colombia S.A.S., pues sus productos están dirigidos a la población femenina, y son las que finalmente tienen la decisión de compra.

➤ Estrato socioeconómico

Para octubre de 2015, la Superintendencia de Servicios públicos⁴⁹ reporta los siguientes porcentajes de viviendas en los diferentes estratos:

⁴⁸ Ibid., p.9.

⁴⁹Ibid., p.15.

Tabla 7. Distribución total de viviendas según estrato socioeconómico.

Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico (Según el servicio de energía eléctrica) 2015 (Octubre)							
Ciudad	Estrato - % viviendas						
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Total
Bogotá D.C.	7,0	34,7	35,5	14,3	4,8	3,8	100,0
Medellín	11,7	33,4	29,9	11,7	8,7	4,7	100,0
Cali	18,4	25,7	31,2	13,0	8,7	3,1	100,0
Barranquilla	33,1	20,8	23,9	13,3	4,8	4,1	100,0
Bucaramanga	15,1	18,6	24,4	32,9	3,3	5,6	100,0
Cartagena	38,1	29,8	17,0	6,6	3,8	4,7	100,0
Cúcuta	28,9	40,6	19,3	9,4	1,8	0,1	100,0
Pereira	14,1	29,1	21,4	17,3	11,3	6,7	100,0
Ibagué	16,9	45,5	25,3	10,1	1,8	0,4	100,0
Manizales	10,2	21,6	39,7	14,9	5,1	8,5	100,0
Pasto	16,9	38,3	30,7	10,5	3,6	0,0	100,0
Villavicencio	23,1	27,7	38,7	7,1	2,6	0,8	100,0
Armenia	22,4	25,5	29,9	10,4	10,4	1,4	100,0

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos-Sistema Único de información de Servicios Públicos, SUI.

Se observa que el mayor porcentaje de viviendas se ubican en los estratos uno, dos y tres, siendo un factor importante para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. debido a que es su mercado objetivo. Dado el bajo precio de los productos y los almacenes en Pereira donde se distribuyen, se podría deducir que la mayoría de personas que los frecuentan viven en los anteriores estratos.

11.2.1.2 Fuerzas económicas.

- Crecimiento de la economía en Risaralda.

Según el Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Pereira⁵⁰, la economía de Risaralda creció 3,4% en el primer semestre del 2015, superior en 0,5 puntos al promedio nacional; esta favorable situación no se presentaba desde el año 2007.

⁵⁰CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Coyuntura económica primer semestre de 2015.{En línea} Disponible en :<http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/21/investigaciones-socioeconomicas/>

➤ Aumento de la inflación.

La variación en el índice de precios en Pereira para el primer semestre de 2015 fue de 3,39%, levemente superior al promedio nacional que registró una variación de 3,33%⁵¹. El constante aumento de los precios de los productos, puede afectar la demanda de ropa.

➤ Tasa de desempleo.

Al finalizar junio de 2015, la tasa de desempleo en Pereira se ubicó en 12,7% correspondiente a 41 mil personas desocupadas. Esta tasa fue inferior en 1,7 puntos (4 mil personas menos) respecto al mismo periodo en el año 2014⁵².

➤ PIB per-cápita.

El PIB per-cápita de Risaralda para el año 2014, fue de \$9.828.937⁵³; lo anterior hace referencia a los ingresos de sus habitantes.

➤ Cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira.

Según información brindada por la Cámara de Comercio de Pereira⁵⁴, para el año 2015 se encontraban matriculados 38 establecimientos en la ciudad, dedicados a la venta de ropa. Lo anterior, es el reflejo de una posibilidad para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. en cuanto a mayor cobertura de mercado.

➤ Consumo de ropa en Pereira.

De acuerdo con el estudio del Observatorio de moda Raddar-Inexmoda, durante el 2014 el consumo de moda en Colombia tuvo un valor de 19,95 billones de pesos. El gasto mensual por persona más alto en vestuario, se registró en Pasto \$135.145, seguido por Manizales \$120.291, Montería \$88.643, Neiva \$78.770 y Pereira

⁵¹ Ibid., p.10.

⁵² Ibid.,p.9

⁵³PROCOLOMBIA. Oportunidades de inversión en Pereira-Risaralda. Información general.{ En línea}. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/pereira.html>

⁵⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Información acerca de establecimientos dedicados a la venta de ropa en Pereira [correo electrónico].Mensaje enviado a: Luis Gonzalo Vargas Montoya. Marzo 22 de 2016.

\$78.309. La capital risaraldense siempre ha ocupado los primeros lugares en consumo de vestuario, teniendo un crecimiento del 10,93% para el año 2014⁵⁵.

11.2.1.3 Fuerzas naturales.

- Escasez de materia prima.

La escasez de las materias primas utilizadas en la fabricación de las prendas puede afectar sus precios; tal es el caso de las telas (algodón), en donde la empresa debería pagar más a sus proveedores para obtenerla.

11.2.1.4 Fuerzas políticas.

- Norma técnica colombiana NTC703-2.

Esta norma establece los requisitos y los métodos de ensayo que deben cumplir las telas de tejido plano utilizadas para confeccionar prendas de vestir, masculinas y femeninas, para uso decorativo y en el hogar.

11.2.1.5 Fuerzas tecnológicas.

- Tiendas virtuales para el comercio de ropa.

La oferta de productos por internet cada vez tiene mayor auge, incluyendo la ropa. Las facilidades que ofrecen estos medios electrónicos, como ahorro de tiempo, está revolucionando la forma de comprar, pues las personas se alejan de visitar los almacenes y hacen sus compras con solo un clic.

⁵⁵ PERIÓDICO LA TARDE. Cerca de 20 billones fue el consumo de vestuario en Colombia en el 2014. En: Periódico La Tarde, Pereira (29 de enero de 2015).

11.2.2 Matriz de perfil de capacidad externa.

Tabla 8. Matriz perfil de capacidad Externa.

CLASIFICACIÓN	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FUERZAS DEMOGRÁFICAS						
Aumento de la población en el municipio de Pereira.					X	
Cantidad de mujeres en Pereira.				X		
Estrato socioeconómico.				X		
FUERZAS ECONÓMICAS						
Crecimiento de la economía en Risaralda.						X
Aumento de la inflación.	X					
Tasa de desempleo.	X					
PIB per-cápita.			X			
Cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira.					X	
Consumo de ropa en Pereira.					X	
FUERZAS NATURALES						
Escasez de materia prima.			X			
FUERZAS POLÍTICAS						
Norma técnica colombiana NTC703-2.			X			
FUERZAS TECNOLÓGICAS						
Tiendas virtuales para el comercio de ropa.			X			

Fuente: elaboración propia.

11.2.2.1 Oportunidades y amenazas identificadas en el análisis macro-ambiental.

➤ Oportunidades

Aumento de la población en el municipio de Pereira.

Cantidad de mujeres en Pereira.

Estrato socioeconómico.

Crecimiento de la economía en Risaralda.

Cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira.

Consumo de ropa en Pereira.

➤ Amenazas

Aumento de la inflación.

Tasa de desempleo.

PIB per-cápita.

Escasez de materia prima.

Norma técnica colombiana NTC703-2.

Tiendas virtuales para el comercio de ropa.

11.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Esta matriz permite dar claridad sobre la respuesta que está brindando la organización a las oportunidades y amenazas de tipo demográfico, económico, naturales, políticas y tecnológicas presentes en el entorno.

Posteriormente, a tener una lista con las amenazas y oportunidades, se le asigna una ponderación a cada factor, que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de todas las ponderaciones es de 1.0

En seguida, se hace una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicho factor representa:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

Tabla 9. Matriz de evaluación del factor externo.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Aumento de la población en el municipio de Pereira.	0.05	3	0.15
Cantidad de mujeres en Pereira.	0.15	4	0.6
Estrato socioeconómico.	0.1	3	0.3
Crecimiento de la economía en Risaralda.	0.1	3	0.3
Cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira.	0.06	3	0.18
Consumo de ropa en Pereira.	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
Aumento de la inflación.	0.2	1	0.2
Tasa de desempleo.	0.2	1	0.2
PIB per-cápita.	0.04	2	0.08
Escasez de materia prima.	0.02	2	0.04
Norma técnica colombiana NTC703-2.	0.01	2	0.02
Tiendas virtuales para el comercio de ropa.	0.01	2	0.02
TOTAL	1		2.33

Fuente: elaboración propia.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0, y el resultado menor posible es de 1.0. Por lo tanto, el resultado ponderado promedio es de 2.5.

El valor promedio ponderado obtenido para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., es menor a 2.5, lo cual indica que la empresa no está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Sin embargo, al analizar por separado los factores, se determina que el peso ponderado para las oportunidades es de 1.77, mayor que el de las amenazas. Lo anterior, muestra que el ambiente es favorable a la organización.

11.2.4 Variables micro-ambientales.

11.2.4.1 Empresa.

➤ Ubicación.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. está ubicada en Pereira, capital del departamento de Risaralda. Se considera una posición geográfica privilegiada, pues está de manera equidistante a los principales centros de consumo (Bogotá, Medellín y Cali).

➤ Trayectoria.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. está establecida hace 12 años, lo cual otorga experiencia en este sector tan competitivo, y confianza a sus clientes.

➤ Portafolio de productos.

A pesar de que los tipos de productos ofrecidos son similares para cada línea, los diseños de las prendas, principalmente en su estampado, son variados y modernos.

➤ Capacidad de producción.

La empresa tiene una capacidad de producción de 150.000 prendas al mes, siendo gran parte de ella destinada a la fabricación de su producto líder.

➤ Infraestructura propia.

El área de 1000 metros cuadrados donde se ubica la bodega y las oficinas, es propiedad de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. Actualmente la infraestructura se está expandiendo.

11.2.4.2 Proveedores.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. cuenta con proveedores en diferentes ciudades del país.

- La empresa solo adquiere telas nacionales. Los proveedores están concentrados en Bogotá.
- Los proveedores de las etiquetas se encuentran en Medellín.
- Las bolsas para empacar las prendas son adquiridas por proveedores de Medellín.
- Las tintas para las maquinas estampadoras se ubican en Medellín.
- Los proveedores de insumos (como botones, piedras, apliques) están ubicados en Pereira.

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. no utiliza intermediarios, tiene contacto directo con las empresas y en la mayoría de los casos, los pedidos son cantidades considerables. De esta manera, se aprovechan los beneficios de comprar al por mayor.

11.2.4.3 Clientes.

Según la naturaleza del comprador, los clientes de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. están clasificados en el denominado *Mercado de revendedores*, es decir aquellas empresas que compran bienes con la intención de volverlos a vender a un precio superior para obtener beneficio. En este caso, se hace referencia a los almacenes destinados a la venta de ropa.

En la actualidad la empresa tiene aproximadamente 150 clientes, aclarando que hay grupos económicos que tienen varios almacenes. Dichos establecimientos se extienden por todo el territorio colombiano; las principales ciudades donde se ubican son:

Gráfico 8. Ubicación de los clientes – Empresa Confetex de Colombia S.A.S.

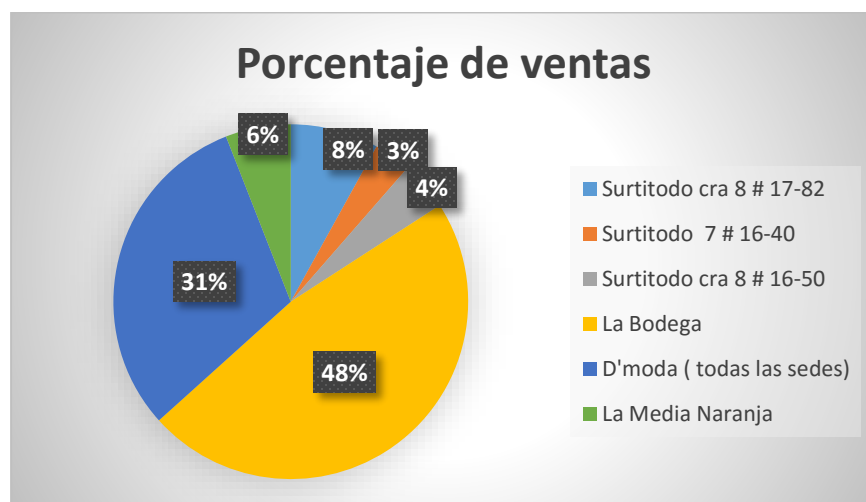


Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

A cada uno de estos almacenes, la empresa vende directamente. A nivel nacional, son las impulsadoras quienes visitan los almacenes para ofrecer las prendas y realizar los pedidos. En la población objetivo de este estudio (Pereira), los productos de la empresa Confetex S.A.S. se comercializan en 4 almacenes, como se mencionó con anterioridad: La Media Naranja, Surtitodo (en sus diferentes sedes), La Bodega y D'moda (en sus diferentes sedes).

Así mismo, se identifica que de las ventas realizadas por la empresa Confetex de Colombia S.A.S. entre el 1 de enero de 2016 y el 23 de junio de 2016, el almacén La Bodega fue el mayor comprador de blusas para dama. Por otro lado las ventas al almacén Surtitodo ubicado en la carrera 7 # 16-40 fue el menor.

Gráfico 9. Porcentaje de ventas – Almacenes en Pereira.



Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

Es necesario aclarar que la mercancía vendida al almacén La Bodega, es distribuida por este a sus diferentes puntos de venta a nivel nacional, por lo que no se tiene la información precisa del comportamiento del producto en el almacén de Pereira.

11.2.4.4. Competidores.

Las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en la ciudad de Pereira, pueden afectar los objetivos de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., ya que se disputan la cobertura del mercado a través de la satisfacción de las mismas necesidades de los clientes.

11.2.5 Matriz perfil de capacidad interna.

Tabla 10. Matriz perfil de capacidad interna.

CLASIFICACIÓN	DEBILIDAD			FORTALEZA		
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
EMPRESA						
Ubicación.					X	
Trayectoria.					X	
Portafolio de productos.			X			
Capacidad de producción.				X		
Infraestructura propia.				X		
PROVEEDORES						
Ubicación.	X					
Canal directo.					X	
CLIENTES						
Mercado de revendedores.			X			
Venta directa.					X	
COMPETIDORES						
Empresas del sector textil-confección en Pereira.	X					

Fuente: elaboración propia.

11.2.5.1 Fortalezas y debilidades identificadas en el análisis micro ambiental.

➤ Fortalezas

Ubicación.

Trayectoria.

Capacidad de producción.

Infraestructura propia.

Proveedores, canal directo.

Clientes, venta directa.

➤ **Debilidades**

Portafolio de productos.

Proveedores, ubicación.

Clientes, mercado de revendedores.

Empresas del sector textil- Confección en Pereira.

11.2.6 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta matriz se basa en el análisis de las variables micro-ambientales, proporcionando bases para examinar que tan débil o fuerte está la empresa a nivel interno.

Posteriormente, a tener una lista con las fortalezas y debilidades, se le asigna una ponderación a cada factor, que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de todas las ponderaciones es de 1.0

En seguida, se hace una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicho factor representa:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Ubicación.	0.05	3	0.15
Trayectoria.	0.05	3	0.15
Capacidad de producción.	0.1	4	0.4
Infraestructura propia.	0.05	4	0.2
Proveedores, canal directo.	0.2	3	0.6
Clientes, venta directa.	0.1	4	0.4
DEBILIDADES			
Portafolio de productos.	0.1	1	0.1
Proveedores, ubicación.	0.2	1	0.2
Clientes, mercado de revendedores.	0.1	1	0.1
Empresas del sector textil-confección en Pereira	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.4

Fuente: elaboración propia

El valor promedio ponderado obtenido para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. es menor a 2.5, lo cual indica que la empresa es débil internamente. Sin embargo, al analizar por separado las fortalezas y debilidades, se observa que las primeras tiene un peso ponderado de 1.9, mayor que las debilidades con un 0.5. Esto quiere decir que hay factores favorables para la organización

11.2.7 Matriz de estrategias FODA.

Tabla 12. Matriz FODA.

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ubicación. -Trayectoria. -Capacidad de producción. -Infraestructura propia. -Proveedores, canal directo. -Clientes, venta directa. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Portafolio de productos. -Proveedores, ubicación. -Clientes, mercado de revendedores. - Competencia: empresas del sector textil- Confección en Pereira.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la población en el municipio de Pereira. -Cantidad de mujeres en Pereira. -Estrato socioeconómico -Crecimiento de la economía en Risaralda. -Cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira. -Consumo de ropa en Pereira. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la inflación. -Tasa de desempleo. -PIB per-cápita. -Escasez de materia prima. -Norma técnica colombiana NTC703-2. -Tiendas virtuales para el comercio de ropa. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>

Fuente: elaboración propia.

ESTRATEGIAS FO:

- La empresa Confetex de Colombia S.A.S. puede aprovechar su ubicación en Pereira, para plantear estrategias de mercadeo que permitan posicionar sus productos en los diferentes municipios del departamento de Risaralda, considerando que allí el crecimiento de la economía fue positivo en el último año. Así mismo, la trayectoria que tiene la empresa en el mercado le favorecería su expansión, ya que esto otorga confianza a los clientes.
- La capacidad de producción que tiene la empresa Confetex de Colombia S.A.S., además de contar con una infraestructura propia en expansión, deberían ser factores aprovechados para atender la creciente demanda potencial en el municipio de Pereira, tal como se refleja en los datos de crecimiento de la población, y principalmente en la proporción de mujeres en el municipio, pues la empresa solo ofrece productos para este segmento.
- La cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en el municipio de Pereira además del consumo registrado por los habitantes en los últimos años, son una posibilidad para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. de vender sus productos con mayores beneficios, pues dada la cercanía, estos pueden ser atendidos de manera directa por la empresa, y sin altos costos asociados al transporte, contrario a lo que sucede con las demás ciudades en el país.
- La empresa plantea que sus productos van dirigidos a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, principalmente por sus bajos precios y las características de los almacenes donde se distribuyen. Las estadísticas permiten visualizar que la mayor parte de la población pereirana habita en los anteriores estratos, esto plantea que los productos Confetex pueden ser atractivos para la mayor parte de la población, sin negar la posibilidad de incursionar en estratos más altos.

ESTRATEGIAS DO:

- El constante aumento de la población en Pereira especialmente la población femenina, genera oportunidades para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., debido a que puede incrementar el número de consumidores actuales; sin embargo, es necesario que se ofrezca una mayor variedad de productos en las diferentes líneas, pues es claro que la competencia en el sector textil-confección es rigurosa, y el éxito depende de los elementos diferenciadores que tengan las prendas, principalmente en lo que corresponde al diseño.
- El auge de la economía en Risaralda es, entre otros, resultado de la diversidad de empresas establecidas en el departamento. Entre ellas, es necesario considerar los fabricantes de telas, y en general de los insumos requeridos para la elaboración de las prendas en Confetex de Colombia S.A.S. La empresa debería acatar los beneficios de tener una mayor

cercanía a los proveedores, por ejemplo la reducción en los costos de transporte.

- La cantidad de almacenes dedicados a la venta de ropa en Pereira (38) es una posibilidad para la comercialización de los productos Confetex, sin embargo, se observa que los clientes actuales se ubican en mayor porcentaje en ciudades lejanas, mientras que en Pereira solo se venden en cuatro almacenes. De esta manera, se requiere estrategias de mercadeo que capturen una mayor cantidad de clientes.

ESTRATEGIAS FA:

- Factores económicos como la inflación y la tasa de desempleo, afectan constantemente la demanda de productos en el mercado, por tal motivo, la empresa Confetex de Colombia S.A.S. debe aprovechar aspectos como la infraestructura propia, la alta capacidad de producción, y los descuentos que pueda obtener por compras al por mayor a los proveedores, para ofrecer prendas a precios cómodos, que se ajusten a la capacidad del comprador.
- Los requerimientos establecidos en la normatividad colombiana, para la confección de prendas, representan una amenaza significativa para las empresas sino se cumplen a cabalidad. Sin embargo, la trayectoria que tiene la empresa Confetex de Colombia S.A.S., le brinda conocimiento sobre las mismas, pues en todos estos años se han ceñido a ellas para la comercialización de sus productos.
- El comercio virtual es un hecho que las empresas deben enfrentar, pues los usuarios desde cualquier medio electrónico pueden realizar sus compras fácilmente. Sin embargo, los clientes de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., es decir los almacenes dedicados a la venta de ropa, pueden ver mayores ventajas al tener un contacto directo con los impulsores. Por un lado, los impulsores al momento de ofrecer los productos llevan unos diseños de las prendas, que le permiten a los compradores evaluar la calidad de las mismas. Igualmente, se facilita para ambas partes establecer las condiciones de la negociación.
- Ante una situación infortunada, como la escasez de la materia prima, la empresa Confetex de Colombia S.A.S. tiene una posición favorable, ya que no utiliza intermediarios, sino que tiene un contacto directo con los proveedores. A lo largo de estos años se ha consolidado una estrecha relación entre ambas partes, pues la empresa no ha visto la necesidad de cambiar los proveedores frecuentemente.

ESTRATEGIAS DA:

- Una debilidad para la empresa Confetex de Colombia S.A.S es la existencia de muchos competidores directos dentro del sector textil-confecciones, el problema es aún mayor, al presentarse un aumento en la inflación, ya que la empresa deberá establecer sus precios acorde al alza respectiva; Por lo tanto, Confetex S.A.S. debe entrar a evaluar rigurosamente su competencia, de manera que pueda seguir ofreciendo a sus clientes precios competitivos y conformes a su capacidad adquisitiva.
- Actualmente la empresa Confetex de Colombia S.A.S. no tiene mayor presencia en el mercado de revendedores en el municipio de Pereira; por lo tanto, la empresa debe plantear estrategias para fortalecerse y expandirse en este mercado, teniendo en cuenta las posibles amenazas que pueden llegar a afectarla si esto no sucede, tales como, las altas tasas de desempleo y el aumento en la inflación.
- La escasez de materia prima es una amenaza que puede afectar en mayor medida a la empresa Confetex de Colombia S.A.S., si se tiene en cuenta que sus proveedores están ubicados en lugares distantes a Pereira. Como se había mencionado con anterioridad, es necesario que la empresa considere tener proveedores en esta misma ciudad.

11.3 MEZCLA DE MARKETING ACTUAL

11.3.1 Producto

11.3.1.1 Descripción del producto. Las blusas de la línea damas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. varían según su color y estampado, al igual que en el tipo de manga (sisa, corta y larga). Los diseños son realizados por un grupo de tres diseñadores gráficos y dos diseñadores de moda. Las telas de fabricación son principalmente viscosa (rayón), caracterizada por su suavidad, frescura y excelente forma; igualmente la blanda utilizada para los encajes. Las tallas ofrecidas en la línea damas corresponden a S-M-L.

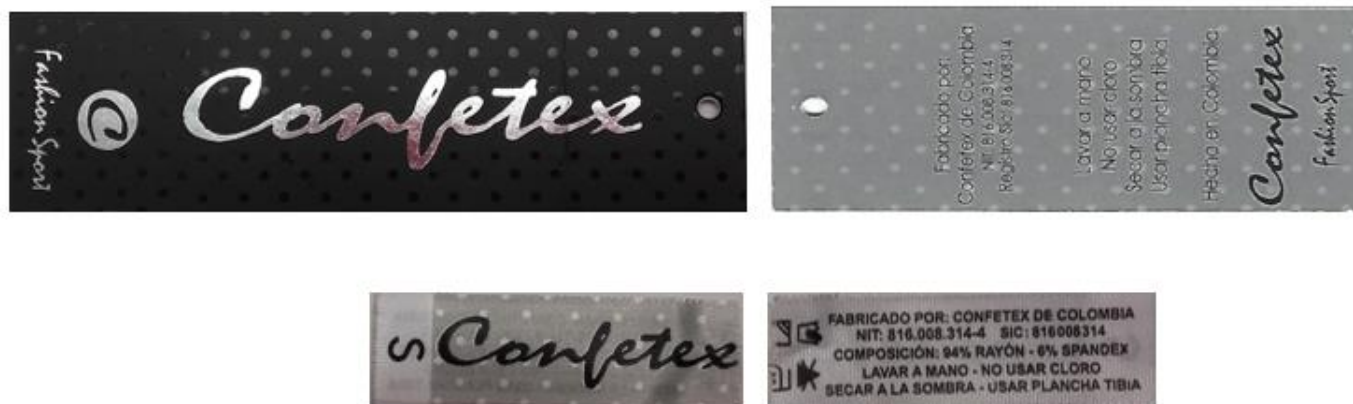
Gráfico 10. Diseño blusas-línea damas.



Fuente: CONFETEX DE COLOMBIA SAS. Productos. {En línea}. Disponible en: <http://confetexdecolombia.com/>.

11.3.1.2 Etiqueta. En la parte del cuello de las blusas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., se ubican las siguientes etiquetas:

Gráfico 11. Etiqueta blusas - Línea damas.



Fuente: elaboración propia.

Se observa que las etiquetas poseen colores oscuros y un diseño sencillo. Al lado del nombre de la empresa, se ubica la frase “ Fashion Sport” (moda deportiva). Igualmente en la parte posterior, aparece el NIT de la empresa y el Registro SIC, junto con las instrucciones de lavado. En la etiqueta mas pequeña, se especifica la talla de la blusa y las telas de fabricación.

Las etiquetas no contienen información sobre la empresa como teléfono, dirección o página web.

11.3.1.3 Marca. La marca es uno de los principales atributos del producto, puesto que permite su diferenciación frente a la competencia y facilita la identificación para los consumidores. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. en sus blusas de la línea damas, actualmente tiene cuatro marcas registradas como nominativas, es decir solo se protege la palabra o conjunto de palabras que identifican el producto. De esta manera, la mayoría de las blusas se fabrican bajo la marca “*Confetex*”; se observa que la marca tiene el mismo nombre de la empresa, por lo tanto cuando el consumidor la adquiere, se está dando a conocer la compañía y posiblemente sus otros productos. El nombre “*Confetex*” es sencillo, de fácil pronunciación y recordación para los clientes, y a su vez refleja la razón de ser de la empresa: Confección de textiles.

Por otro lado la empresa Confetex de Colombia S.A.S. ha optado por utilizar nombres de mujeres para sus marcas, con el fin de sugerir el segmento al que el producto está dirigido. De esta manera se registró “*Anacé*”, la marca de la compañía bajo la cual se fabrican blusas con diseños básicos (sin estampado). La empresa incursionó hace algunos años en esta unidad de negocio, pero tuvo poca aceptación en el mercado pereirano, por lo que actualmente solo se comercializan en otras ciudades del país.

Gráfico 12. Marca Anacé.



Fuente: CONFETEX DE COLOMBIA SAS. Inicio. {En línea}. Disponible en: <http://confetexdecolombia.com/>.

Adicionalmente “*Penélope*”, es la marca de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. bajo la cual se confeccionan blusas para dama, que son vendidas exclusivamente a uno de sus clientes “SYG confecciones”. En la actualidad estas blusas solo se comercializan en los almacenes Surtitodo en Pereira y se caracterizan por sus diseños sencillos y su precio inferior al resto de las marcas de la empresa.

Gráfico 13. Marca Penélope



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, “*Maria Celeste*” es la marca que llevan las blusas para dama de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., que son vendidas únicamente al almacén “Élite de la Moda” en Medellín.

11.3.2 Precio. El objetivo de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. está orientado a las ventas por volumen y por ende, recurren a la fijación de precios los más bajos posibles. De esta manera, la compañía ha establecido el precio de sus blusas de la línea damas considerando lo que el mercado (almacenes) está dispuesto a pagar por ellas. Con el fin de mantener un precio bajo, se adecua todo el proceso productivo y se invierte continuamente en tecnología (máquinas bordadoras, estampadoras) que reduzcan los costos.

Actualmente la empresa maneja la siguiente estructura de costos para la fabricación de una blusa de la línea damas, sin dejar de lado que dependiendo del diseño, estos valores pueden variar:

Tabla 13. Costos actuales blusas - línea damas.

CONCEPTO	COSTOS (promedio)
Tela	\$2418
Estampado y bordado	\$500
Costura	\$1200
Empaque (para el traslado a almacenes)	\$100
TOTAL	\$4218

Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

Finalmente el precio que las blusas Confetex son vendidas a los almacenes en Pereira corresponde a \$6500 en promedio.

11.3.3 Plaza o distribución. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. utiliza un canal de distribución indirecto, un esquema a través del cual el fabricante vende su producción a unos mayoristas, y estos al consumidor final.

Actualmente en Pereira, el lugar donde se desarrolla el presente trabajo, las blusas de la línea damas, se distribuyen en los siguientes almacenes:

Tabla 14. Clientes actuales en Pereira-blusas línea damas.

Almacén	Dirección
Surtitodo	Carrera 8 No. 17-82 Carrera 8 No. 16 -50 Carrera 7 No. 16- 40
La Media Naranja	Carrera 8 No. 17- 84
La Bodega	Carrera 7 No. 17- 31
D'moda	Carrera 8 No.23-15 Carrera 8 No.19-44 Carrera 8 entre calles 17 y 18

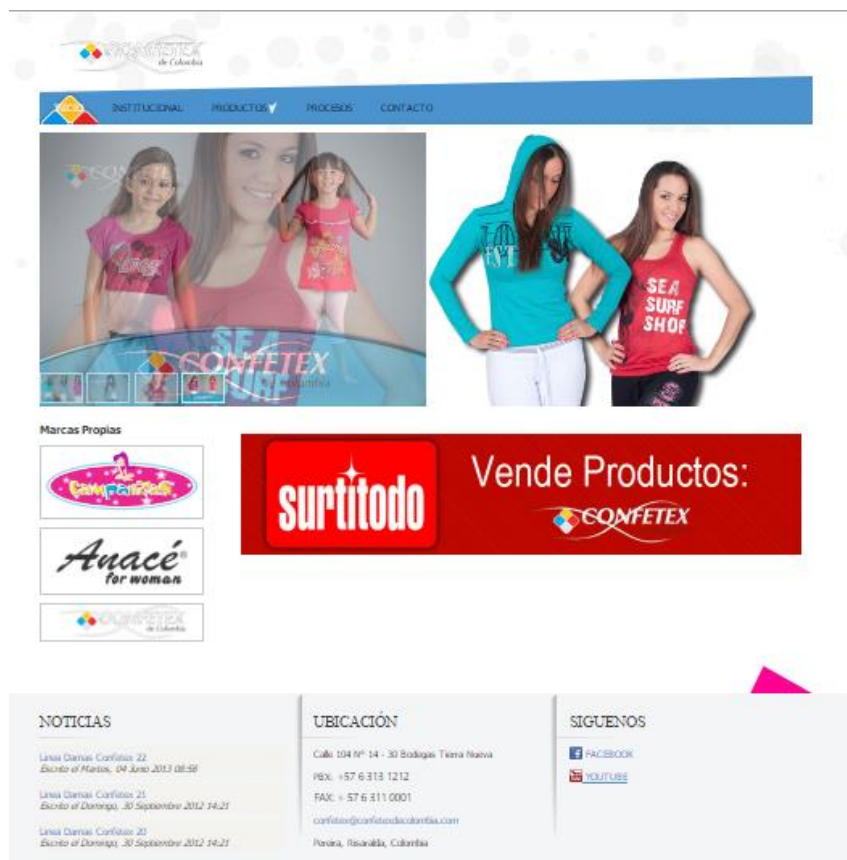
Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

11.3.4 Promoción. Tras varias entrevistas con el Gerente administrativo y financiero de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se determinó que los esfuerzos de la compañía han sido mínimos en lo que respecta a las estrategias de promoción para sus productos, incluido las blusas de la línea damas. Actualmente el material que se maneja es el siguiente:

11.3.4.1 Página web. En la página web de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se encuentra en el “Inicio” el nombre de la empresa y su logo, algunos diseños de las prendas, las marcas registradas, se resalta a Surtitodo como almacén que vende productos Confetex y la ubicación de la empresa y teléfonos de contacto. Así mismo, se encuentra la sección “Institucional” donde está la historia, misión y visión de la empresa. Por otra parte, un catálogo de la línea niñas junior y damas, y finalmente un video donde se muestra el proceso de fabricación de los productos de la compañía.

Se debe aclarar que esta página web hace aproximadamente 3 años no se actualiza.

Gráfico 14. Página web actual.



Fuente: CONFETEX DE COLOMBIA SAS. Inicio. {En línea}. Disponible en: <http://confetexdecolombia.com/>.

11.3.4.2 Ventas personales. El contacto entre la empresa Confetex de Colombia S.A.S. y los clientes (almacenes en Pereira), es realizado por el propietario de la compañía junto con el Gerente administrativo y financiero, quienes por su trayectoria en el negocio, han forjado relaciones sólidas con los distribuidores en la ciudad. El proceso de venta, consiste en visitar a los propietarios de los almacenes o en su defecto a los encargados de las bodegas en la ciudad, mostrar los diseños recientes que la empresa ha confeccionado y tras establecerse el negocio, periódicamente los pedidos son realizados por los administradores de cada almacén al área de compras de la empresa Confetex S.A.S. Por otra parte, es necesario destacar que en ninguno de los almacenes en Pereira donde se distribuyen las blusas de la compañía, existe un vendedor exclusivo para la marca que se encargue de la comunicación personal con los consumidores finales.

11.3.4.3 Exhibición en los puntos de venta. Las decisiones relacionadas con la exhibición de las blusas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. están a cargo de los administradores de cada almacén y la compañía no interfiere en ellas. Tras un recorrido por los almacenes en Pereira, se determinó que la exhibición que manejan es como se muestra en las siguientes imágenes de referencia:

Gráfico 15. Exhibición almacén Surtitodo



Fuente: SURTITODO {En línea}. Disponible en: <https://www.facebook.com/surtitodo/?fref=ts>

Gráfico 16. Exhibición Almacén La Media Naranja.



Fuente: LA MEDIA NARANJA. {En línea}. Disponible en: <https://www.facebook.com/almacenlamedianaranja/?fref=ts>

La exhibición en los almacenes D'moda y La Bodega es similar a las anteriores imágenes. Como se observa, los mostradores con las blusas de la empresa Confetex S.A.S no tienen ningún elemento diferenciador o alusivo a la marca que pueda capturar la atención del cliente. En todos los almacenes visitados, encima del mostrador se ubica el precio de las blusas en colores llamativos.

11.3.4.4 Inversión en promoción. Tras varias entrevistas con el Gerente administrativo y financiero de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., se identifica que la única inversión que ha realizado la compañía en actividades de promoción es la siguiente:

Tabla 15. Inversión en promoción.

Tipo de promoción	Valor
Realización página web (año 2013)	\$3.000.000

Fuente: empresa Confetex de Colombia S.A.S.

Es necesario aclarar que la empresa no define un presupuesto para las actividades de promoción; igualmente no se evalúa la efectividad de los tipos de promoción actuales, lo que se considera una desventaja puesto que no se conocen indicadores.

12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La empresa Confetex de Colombia S.A.S. se encuentra en el sector de confecciones, considerado altamente competitivo, por la gran variedad de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para damas, entre ellas las blusas.

Durante la investigación realizada en los almacenes en Pereira, se pueden identificar los siguientes competidores directos:

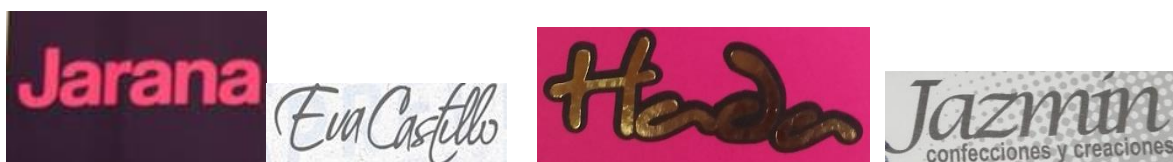


Tabla 16. Marcas competidoras.

EMPRESA	MARCA BLUSAS PARA DAMA
Compañía Comercial Universal S.A.	Eva Castillo
Confecciones y Creaciones Jazmín S.A.S.	Jazmín
Creaciones Hada Celeste E.U.	Hada
Almacenes La Media Naranja S.A.S.	Jarana

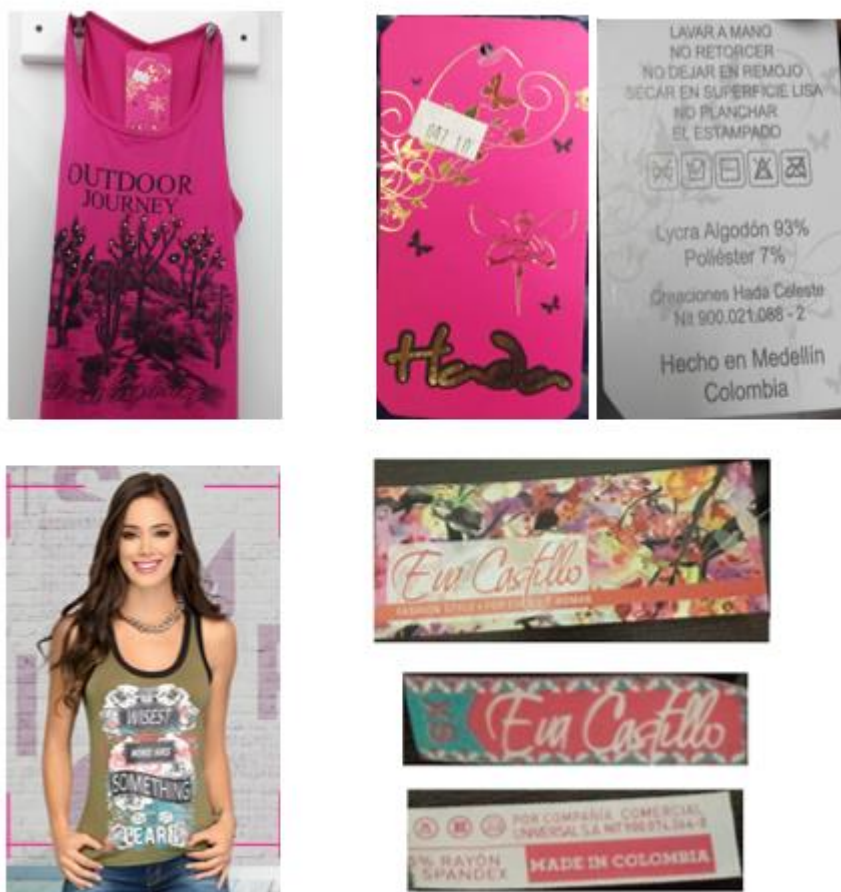
Fuente: elaboración propia.

12.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Se seleccionan las marcas Hada y Eva Castillo, como aquellas directamente competitivas para las blusas de la línea damas, de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. Se tuvo en cuenta factores como presencia en los almacenes, buena imagen y alto posicionamiento en la mente del consumidor.

A continuación se muestran las imágenes de las blusas para dama de las marcas a analizar:

Gráfico 17. Blusas para dama a analizar en la matriz de perfil competitivo.



Fuente: elaboración propia.

Se desarrolla la matriz de perfil competitivo con el objetivo de encontrar las fortalezas y debilidades del producto en estudio con respecto a las dos marcas mencionadas anteriormente, considerando los factores claves de éxito en esta

industria y asignándole un peso relativo entre el rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante).

Así mismo se tiene en cuenta el siguiente orden de calificación:

- 1 = Debilidad importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

Los factores variedad, etiqueta, precio, exhibición, promociones y publicidad se califican con base a las observaciones realizadas durante la investigación en los almacenes. Por su parte el factor calidad, se evalúa teniendo en cuenta el criterio de una consumidora que ha adquirido blusas de las marcas en cuestión.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo.

Factor clave de éxito	HADA			EVA CASTILLO		CONFETEX	
	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Variedad	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Etiqueta	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Precio	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Calidad	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Exhibición	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15
Promociones	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
TOTAL	1		2,8		3,2		2,7

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la matriz, se considera que la marca Eva Castillo con un puntaje de 3,2 es el competidor más fuerte para las blusas de la línea damas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.; por su lado la marca Hada con un total de 2,8 se encuentra muy cercano a la puntuación del producto en estudio.

Adicionalmente, este estudio permite identificar como fortalezas para el producto la variedad y el precio, mientras que los factores etiqueta, exhibición, promociones y publicidad son las debilidades más importantes, y serán consideradas durante el desarrollo de estrategias en la mezcla de marketing, con el fin de fortalecer el producto y ubicarlo por encima de la competencia.

13. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En información obtenida a través de entrevistas con el Gerente Administrativo y Financiero, se determinó que la empresa tiene una segmentación definida y un perfil de clientes muy particular, pero no está organizado y estructurado de forma técnica. Por tal motivo, se realiza la siguiente caracterización del mercado atendido por la empresa Confetex de Colombia S.A.S.

13.1 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Los consumidores finales de las blusas para dama de la empresa Confetex de Colombia S.A.S, se agrupan según características de género, estrato socioeconómico y edad.

13.1.1. Género. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. solo fabrica prendas para mujeres, situación que es favorecida por el porcentaje de población femenina que habita en Pereira (52,2%), según información del censo 2005. Así mismo, se determinó a través de la técnica de observación aplicada en este estudio, que los almacenes son mayormente frecuentados por personas de este género.

13.1.2. Estrato socioeconómico. Como se mencionó en el análisis DOFA una variable influyente como fuerza externa es el estrato socioeconómico, en la cual según datos del SUI, el mayor porcentaje de viviendas en Pereira se ubican en los estratos uno (14,1%), dos (29,1%) y tres (21,4%); siendo lo anterior un factor importante para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., ya que el bajo precio de su producto líder y las características de los almacenes en Pereira donde se distribuyen, permiten determinar que son mayormente frecuentados por personas pertenecientes a los anteriores estratos socioeconómicos.

13.1.3. Edad. Según información brindada por el Gerente Administrativo y Financiero, los productos de la línea damas son fabricados para mujeres entre los 15 y 40 años; sin embargo, en las visitas realizadas a los almacenes en la ciudad, se determinó que la mayoría de consumidoras de las blusas Confetex, corresponden a mujeres mayores de 35 años.

13.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

A partir de la segmentación de mercados se selecciona el mercado meta, con el fin de identificar el cliente al cual la empresa deberá enfocar sus actividades de marketing.

La estrategia utilizada para determinar a cuantos segmentos se orientará el plan de marketing, es la de concentración (de nicho), es decir del mercado total la empresa decide concentrarse en un único segmento, entregando una mezcla de marketing ideal para él. Esta estrategia permite mayor penetración y posicionamiento en esa fracción de mercado.

Por lo tanto, se define que el segmento objetivo son los clientes de los almacenes, mujeres mayores de 35 años (sin descartar que las blusas puedan ser utilizadas por personas de otras edades), y que son pertenecientes a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, en la ciudad de Pereira.

14. MEZCLA DE MARKETING

14.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

14.1.1 Marca. La mayoría de las blusas para dama de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. que son distribuidas en Pereira, se fabrican bajo su marca registrada “*Confetex*”; este es un nombre fuerte, sonoro, sencillo, de fácil pronunciación y recordación para los clientes. De esta manera, se considera que es un nombre apropiado y diferenciador que puede generar impacto en los clientes si se utiliza la publicidad adecuada; así mismo, la marca cuenta con los beneficios de su registro, entre ellos impedir que terceros comercialicen productos bajo este nombre.

Por otro lado, como estrategia a seguir para lograr un mayor posicionamiento de la marca, se recomienda diseñar un eslogan atractivo y persuasivo. La empresa Confetex de Colombia S.A.S. ha utilizado la frase “*Fashion Sport*”, pero se debe considerar los beneficios de agregar una frase en español que sea de mayor comprensión para el público objetivo.

14.1.2 Etiqueta. La etiqueta descriptiva que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. ha utilizado para las blusas de la línea damas, fabricadas bajo su marca

propia “*Confetex*”, indudablemente cumple con los requisitos técnicos expedidos por la ley. Sin embargo, se recomienda agregar la dirección y página web/correo electrónico de la empresa, con el fin de generar un medio de contacto entre los clientes y la compañía.

14.1.3 Diseños. En el sector textil-confección la variedad en el diseño de las prendas es un factor clave de éxito. Teniendo en cuenta los competidores directos de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. se recomienda a ésta concentrar sus esfuerzos en el estampado de las blusas; para ello resulta de gran importancia la capacitación constante en su personal, principalmente los diseñadores gráficos y de moda, de manera tal que se conozca sobre el uso de las nuevas tecnologías que facilitan la innovación de diseños.

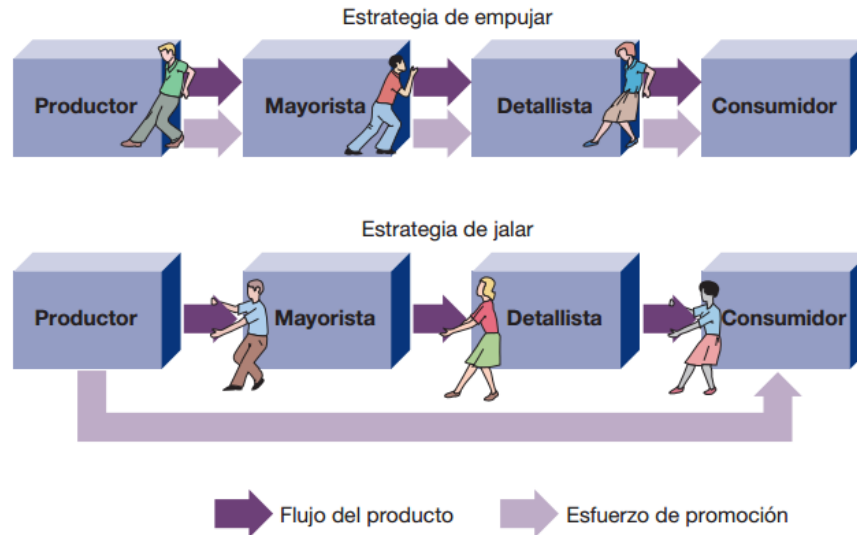
Por otra parte, se recomienda a la compañía utilizar periódicamente técnicas de investigación de mercados, como la observación directa-cliente espía, que permita la inmersión en los almacenes y conocer las tendencias actuales en blusas, así como las preferencias de los consumidores finales.

14.1.4 Tallaje. A través de la técnica de observación utilizada en este estudio y consultando con las vendedoras en los almacenes, se determinó que una de las principales preocupaciones de las consumidoras de las blusas “*Confetex*”, era encontrar una talla que se ajustara a sus medidas. De esta manera, se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S. hacer una revisión del tallaje y considerar el hecho de agregar la talla XL a su portafolio.

14.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Para definir la mezcla de promoción se puede elegir principalmente entre dos estrategias: la estrategia de empujar dirigida a los intermediarios, en la cual el fabricante promoverá el producto entre los mayoristas, quienes a su vez utilizarán una estrategia de empuje con los detallistas y/o consumidores finales. Por otro lado, se encuentra la estrategia de jalar en la cual la promoción se dirige a los usuarios finales, con la intención de que estos pidan el producto a los detallistas/mayoristas y necesariamente a los productores.

Gráfico 18. Estrategia de empujar y jalar



Fuente: STATON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Traducido por Staines, Manuel O. 14 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007.p.514

Considerando que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. comercializa las blusas de la línea damas a través de intermediarios, se consideraría enfocar la mezcla promocional en la estrategia de empujar; sin embargo es necesario recalcar que un marketing exitoso comprende la combinación de las dos estrategias, por lo tanto se plantearán propuestas para la compañía enfocadas en “empujar” y “jalar” el producto líder.

14.2.1 Ventas personales. La venta personal es una estrategia en que un representante de la organización hace la presentación directa del producto al cliente, con el propósito de persuadirlo y convencerlo de realizar la compra. Indudablemente este tipo de comunicación tiene gran importancia, teniendo en cuenta que los vendedores pueden preparar sus técnicas de ventas de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

La propuesta para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. es el tipo de venta personal conocido como venta externa, a través del cual los vendedores visitan al cliente directamente o se ponen en contacto con ellos. Cabe mencionar, que la compañía utiliza esta estrategia para comercializar sus productos a nivel nacional, sin embargo para los almacenes en Pereira ha optado por ser su Propietario y el Gerente Administrativo y financiero los encargados de realizar el contacto con los clientes, sin considerarse los beneficios de asignar una persona a las actividades de ventas en la ciudad.

De esta manera, teniendo en cuenta que la empresa incursiona actualmente en 4 almacenes en Pereira, 2 de ellos con varias sedes, se propone contratar un vendedor que abarque la totalidad de la población objetivo. El vendedor o representante realizara actividades generales de ventas para todo el portafolio de productos de la compañía, incluyendo las blusas para dama, dará a conocer las confecciones recientes, supervisará su rotación y comportamiento de ventas, además de ubicarlas estratégicamente en las estanterías de exhibición, informar a los administradores de los almacenes sobre las características del producto, e identificar las actividades de la competencia.

Es necesario capacitar al vendedor en los siguientes aspectos para que su gestión sea efectiva: conocimiento acerca de la empresa, producto, clientes, competencia, así mismo prepararlo sobre técnicas de ventas. El vendedor será el medio a través del cual la empresa Confetex de Colombia S.A.S. conocerá sobre las preferencias en blusas para dama en cada almacén, sugerencias y problemas presentados.

14.2.2 Publicidad.

14.2.2.1 Exhibición. Según la investigación, la exhibición es un factor fundamental en los almacenes dedicados a la venta de ropa, puesto que al ser superficies relativamente grandes y con gran cantidad de marcas ofrecidas, la ubicación de las prendas debe ser tal que capte la atención del comprador y se diferencie ante la competencia.

En las observaciones realizadas durante las visitas a los almacenes, se definió que hay una clasificación en secciones de ropa femenina, masculina, infantil y a su vez se agrupan los tipos de prendas, como las blusas, pantalones, ropa interior etc. De esta manera, este tipo de intermediario maneja por lo general la exhibición primaria, es decir ubican las blusas para dama en un lugar donde el cliente habitualmente espera encontrarlas.

Sin embargo, se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S. llegar a un acuerdo con los almacenes para que pueda interferir en las decisiones relacionadas a la exhibición de las blusas para dama, recalcando que con ello se puede atraer más compradores y se benefician ambas partes.

De manera puntual se recomienda ubicar las blusas para dama en las llamadas “zonas calientes”, es decir los puntos más transcurridos por los compradores como son la caja, los probadores y la entrada al almacén. Así mismo, se sugiere mejorar el aspecto del estante, utilizando en algún costado o en la parte superior un cartel informativo con la marca “*Confetex*”; adicionalmente los precios bajos, es una de las características que mejor describen las blusas de esta marca, por lo tanto se recomienda continuar con las técnicas de “psicología del precio”, como la terminación de número impares e instalarlo en una parte visible del estante.

14.2.2.2 Medios interactivos. El medio interactivo más adecuado es el internet, puesto que permite la comunicación con los clientes, es una fuente de información sobre la empresa, además la publicidad desarrollada a través de este medio, permite emitir un mensaje creativo de forma visual y auditiva.

De esta manera, se propone para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. actualizar constantemente la página web, incluir mensajes llamativos, dinámicos donde predomine las imágenes, agregar un video institucional que permita dar a conocer el proceso productivo generando así confianza entre los clientes, incluir los diseños de blusas para dama más recientes, sus precios, y todos los establecimientos donde se pueden adquirir, ya que en la actualidad solo se menciona el almacén Surtitodo.

Así mismo, se propone crear un correo electrónico que sea revisado continuamente, e incluirlo en la etiqueta como se mencionó con anterioridad; esto con el fin de facilitar la interacción y retroalimentación entre el fabricante, el intermediario y el consumidor final. Igualmente se comprobó que los distribuidores de las blusas de la empresa Confetex S.A.S tienen redes sociales como Facebook, por lo tanto se sugiere a la compañía crear una cuenta, que permita el contacto no solo con los intermediarios sino el consumidor final.

14.2.2.3 Pendón. Los pendones son formas de publicidad exterior visual, que según la investigación, son en mayor medida utilizados en los almacenes dedicados a la venta de ropa. Los pendones que se usan corresponden a la fotografía de una modelo vistiendo las prendas de alguna marca específica, y se ubican cerca de la caja, los probadores o la entrada.

De esta manera se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S. utilizar un pendón donde se muestre algún diseño de las blusas para dama además de la información de la empresa, y ubicarlo estratégicamente dentro de los puntos de venta. Igualmente, este será utilizado en los eventos de moda que se describirán más adelante, en las estrategias de relaciones públicas.

14.2.2.4 Tarjetas de presentación. Utilizar las tarjetas de presentación genera confianza y seriedad al momento de dar a conocer una compañía en el mundo de los negocios. Por esta razón, es necesario que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. implemente ésta estrategia de marketing, siendo cuidadosos en su diseño y agregando la información suficiente para que el cliente pueda tener un contacto con la empresa cuando así lo requiera. Las tarjetas de presentación deben ser entregadas al personal de ventas de la compañía, incluido el vendedor propuesto para Pereira, y estos las distribuyan en los almacenes; igualmente son útiles para llevar a los eventos de moda que se propone, más adelante, que la empresa participe.

14.2.3 Promoción de ventas.

14.2.3.1 Descuentos por pronto pago. En las operaciones comerciales de compra y venta es frecuente que el pago no se realice de contado sino que el vendedor conceda al comprador un aplazamiento. Por tal motivo, los descuentos por pronto pago resultan útiles para implementar con los intermediarios, puesto que estimula a los clientes a que realicen el pago de sus deudas en un tiempo inferior y obtener un beneficio a cambio. Por consiguiente, se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S otorgar un descuento hasta del 10% para aquellos almacenes que cancelen los pedidos de blusas para dama en un tiempo no superior a 8 días hábiles.

14.2.3.2. Ofertas. Este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores finales un descuento en cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto. Durante la investigación, se identificó que los almacenes utilizan esta estrategia siendo de gran atractivo para los consumidores; principalmente los días sábados donde hay mayor afluencia de personas, en un exhibidor tipo mesa ubicado en la entrada de los almacenes se colocan blusas de diferentes marcas con descuentos hasta del 50%; sin embargo, en ningún momento se ofertaban blusas de la marca “Confetex”, por lo que se recomienda a la compañía implementar este tipo de estrategia a través de los almacenes.

14.2.4 Relaciones públicas.

14.2.4.1 Participación en eventos de moda. “En el universo que las acciones del marketing moderno ha impuesto, la participación en ferias se ha convertido en una estrategia vital a la hora de posicionar a la empresa y brindarles renovados impulsos”⁵⁶

El evento de moda más importante del Eje Cafetero a nivel nacional e internacional es Eje Moda, donde se reúnen los empresarios del sector textil – confección para dar a conocer sus productos. De esta manera, se propone para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. participar en este evento que se realiza generalmente en mayo, siendo una excelente alternativa para canalizar la promoción y comercialización de sus productos.

⁵⁶MUNDO TEXTIL. La importancia de participar en ferias {En línea}. Disponible en: http://www.mundotextilmag.com.ar/noticias/textil/la-importancia-de-participar-en-ferias_2710_33.html

14.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Con el fin de seleccionar un canal de distribución que logre satisfacer las necesidades de los consumidores finales, se adecue a la capacidad de la empresa y a su vez genere una ventaja competitiva, se consideran los siguientes aspectos:

14.3.1 Especificar la función del canal de distribución. Se propone para la distribución de las blusas para dama de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., un canal de fácil acceso para los consumidores finales, que tenga como función identificar sus deseos y necesidades dando a conocer esta información al fabricante; así mismo que tenga la capacidad de almacenar los productos manteniendo siempre un stock disponible para la venta.

14.3.2 Seleccionar el tipo de canal. Se propone para la empresa Confetex de Colombia S.A.S continuar con el canal de distribución indirecta que ha utilizado hasta el momento, en el cual hay un nivel de intermediación de tipo comerciante. Indudablemente el canal que mejor se adecua es el productor- mayorista-consumidor, por medio del cual se distribuyen las blusas para dama a los almacenes y estos cumplen la función de ofrecerlo directamente al consumidor final.

La ropa es un bien de consumo – de comparación, es decir el consumidor final quiere comparar la calidad, el precio y los diseños, antes de realizar la compra. Por tal motivo, los almacenes son una excelente alternativa para distribuir el producto líder de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., pues permite a los consumidores realizar la búsqueda hasta encontrar lo que desean.

14.3.3 Determinación de la intensidad de la distribución. Se considera que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. debe continuar con la estrategia de distribución selectiva, es decir, hacer uso de varios intermediarios para vender el producto líder, pero no de todos los existentes en el mercado.

Este tipo de distribución es adecuada, teniendo en cuenta que la compañía ha forjado relaciones sólidas con los 4 almacenes distribuidores en Pereira. Así mismo, tras varias entrevistas con el Gerente Administrativo y Financiero, se determina que no ha sido interés de la empresa vender sus productos a la competencia de sus clientes actuales, pues podría significar un impacto negativo para ellos; por el contrario, Confetex de Colombia S.A.S. pretende conservar y fidelizar a sus clientes vigentes.

14.3.4 Seleccionar miembros específicos del canal. Con base a lo expuesto en el inciso anterior, se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S seguir

distribuyendo en Pereira las blusas para dama a través de sus clientes actuales: Almacén Surtitodo (en sus tres sedes), Almacén D'moda (en sus tres sedes), Almacén La Media Naranja y Almacén La Bodega.

14.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

14.4.1 Objetivo de la fijación de precio. El objetivo principal de la fijación de precios para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. *será orientado a las ventas*, ya que su propósito es el aumento de volumen de ventas manteniendo o acrecentando su participación en el mercado.

14.4.2 Análisis de precios de la competencia. Uno de los factores a considerar en la fijación del precio de las blusas para dama, de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. es el precio que ofrece la competencia. En las visitas realizadas a los almacenes en Pereira, se recolecta la siguiente información respecto al precio de las marcas competidoras:

Tabla 18. Análisis de precios de la competencia.

MARCA	PRECIO PROMEDIO EN ALMACENES
Hada	\$11.990
Eva Castillo	\$14.900
Jarana	\$9.990
Jazmín	\$11.990

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, en las visitas se deduce que el precio es un factor decisivo para los consumidores de las blusas para dama, y un aumento por mínimo que parezca influye en la decisión de compra. Por tal motivo, es fundamental para la empresa Confetex de Colombia S.A.S. continuar con la estrategia de fijación de precios lo más bajo posible, teniendo como referencia los precios ofrecidos por la competencia.

Por otro lado, se detectó en los almacenes la utilización de precios psicológicos (con terminación impar o precios por debajo de un número redondo: 99). Se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S que a través de los almacenes, continúe con la implementación de esta estrategia, ya que permite un mayor grado de atracción al momento de la compra.

14.4.3 Selección del precio final. Se considera que la estrategia de precio utilizada por la empresa Confetex de Colombia S.A.S. para sus blusas de la línea damas ha sido bien desarrollada, pues gracias a un proceso productivo que mantiene unos costos mínimos, se están ofreciendo a sus clientes unas blusas de excelente calidad a un precio bajo: \$6500 en promedio.

Por su parte, los almacenes venden las blusas a los consumidores finales en \$11.990 en promedio.

15. PLAN ANUAL DE MARKETING

Se diseña un plan de acción anual, donde se detalla las acciones a seguir para implementar cada estrategia propuesta, el tiempo de duración de cada una y el método de control a utilizar.

Tabla 19. Plan Anual de Marketing

Variable	Estrategia	Acciones Tácticas	Responsables	Duración (*)	Indicador
PRODUCTO	Creación del eslogan para las blusas de dama de la marca "Confetex"	Seleccionar las palabras que mejor describen los beneficios de las blusas de la marca "Confetex"	Propietario, Gerente Administrativo y Diseñadores Gráficos	1 semana	Prueba Indirecta de Recordación Asistida
		Integrar máximo 5 palabras en una frase llamativa	Propietario, Gerente Administrativo y Diseñadores Gráficos		
		Verificar que el eslogan se adapta a la marca	Propietario, Gerente Administrativo y Diseñadores Gráficos		
		Incluir el eslogan en las etiquetas de las blusas	Diseñadores gráficos	12 meses	
	Adicionar a la etiqueta actual la dirección y página web/correo electrónico de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.	Modificación a la etiqueta actual	Diseñadores gráficos	1 semana	Número de visitas a la página web y cantidad de correos electrónicos recibidos
		Impresión de las etiquetas modificadas	Diseñadores gráficos	12 meses	
		Anexar las nuevas etiquetas a las blusas	Auxiliar de Bodega		
		Distribución en los almacenes de las blusas con la nueva etiqueta	Jefe de Bodega y Auxiliar de Bodega		

(*) Iniciando el 1 de enero de 2017.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. (Continuación)

Variable	Estrategia	Acciones Tácticas	Responsables	Duración	Indicador
PRODUCTO	Innovación en los diseños de las blusas para dama marca "Confetex"	Selección de los cursos de capacitación en diseño	Gerente Administrativo	12 meses	Ventas de blusas diseñadas con nuevas tecnologías Vs. Ventas de blusas con diseños antiguos
		Inscripción de los Diseñadores Gráficos y de Moda a los cursos	Secretaria		
		Realización de los cursos	Diseñadores Gráficos y de Moda		
		Aplicación en las blusas de los conocimientos adquiridos en los cursos	Diseñadores Gráficos y de Moda		
		Aplicación de técnicas observación directa-cliente espía en los almacenes	Diseñadores Gráficos y de Moda	Se visitará los almacenes cada 3 meses	
	Incluir la talla XL en las blusas para dama de la marca "Confetex"	Realizar los patrones de las blusas talla XL manga sisa, corta y larga	Diseñadores de Moda	3 semanas	Registro de tallas pedidas por los almacenes
		Fabricar las blusas talla XL	Corte, Talleres de Costura y estampadores	12 meses	
		Distribuir las blusas talla XL a los almacenes	Jefe de Bodega y Auxiliar de Bodega		
PROMOCIÓN	Venta externa	Vincular laboralmente un vendedor.	Gerente Administrativo y Financiero	12 meses	Informe semanal del vendedor
		Capacitar al vendedor			
		Contacto frecuente entre vendedor-empresa para conocer novedades			

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. (Continuación)

Variable	Estrategia	Acciones Tácticas	Responsables	Duración	Indicador
PROMOCIÓN	Exhibición	Diseñar el cartel informativo para ubicar en el estante	Diseñadores gráficos	1 semana	Índice de Atracción: # de personas que paran en el estante Confetex / # de personas que pasan por la zona
		Instalar el precio "psicológico" en un lugar visible del estante	Vendedor	12 meses	
		Ubicar el estante en las "zonas calientes" del almacén	Vendedor	12 meses	
		Mantener la exhibición de las blusas de manera estética y verificar la rotación	Vendedor	12 meses	
	Medios interactivos	Reforma en el diseño de la página web	Diseñadores gráficos	2 semanas	Cantidad de Visitas a Página Web e Interacciones en Facebook
		Realizar actualizaciones periódicamente de la página web	Diseñadores gráficos	12 meses	
		Creación y revisión constante del correo electrónico	Secretaría	12 meses	
		Creación y revisión constante de la red social: Facebook	Secretaría	12 meses	
	Pendón	Diseño y elaboración del pendón	Diseñadores gráficos	4 semanas	Prueba Indirecta de Recordación Asistida
		Ubicar estratégicamente el pendón en los almacenes y en los eventos de moda	Vendedor-Gerente Administrativo	Los pendones serán distribuidos en los almacenes durante 1 mes y permanecerán ubicados todo el año.	
	Tarjetas de presentación	Diseño de tarjetas de presentación	Diseñadores gráficos	3 semanas	Cantidad de clientes que contactaron a la empresa a través de las Tarjetas.
		Distribución de las tarjetas de presentación	Vendedor-Gerente Administrativo	12 meses	

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. (Continuación)

Variable	Estrategia	Acciones Tácticas	Responsables	Duración	Indicador
PROMOCIÓN	Descuentos por pronto pago en ventas a crédito	Definir los descuentos otorgados	Propietario y Gerente Administrativo	2 semanas	Días promedio de pago del almacén
		Dar a conocer a los clientes los descuentos	Vendedor	12 meses	
	Ofertas	Definir las blusas a ofertar en los almacenes	Vendedor y Gerente Administrativo	La fecha de las ofertas será acorde a los días que el almacén estipule, generalmente los sábados.	Número de blusas en oferta vendidas en el almacén.
		Ubicar las blusas ofertadas en el almacén	Vendedor		
	Participación en Eventos de moda	Inscripción al evento	Gerente Administrativo y Financiero	Depende del evento	Costo participación en evento / Número de clientes obtenidos
		Preparación del stand y productos a mostrar	Propietario, Gerente Administrativo y Vendedor		
DISTRIBUCIÓN	Continuar en el canal de distribución indirecta con un nivel de intermediario (almacenes)	Realizar las negociaciones con los almacenes actuales para vender el producto blusas para dama.	Gerente Administrativo-Vendedor	12 meses	Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales
PRECIO	Continuar con la estrategia de fijación de precios actual	Mantener un proceso productivo que permita unos costos mínimos	Propietario y Gerente Administrativo	12 meses	
		Continuar con la utilización de precios bajos	Propietario y Gerente Administrativo		
		Continuar con la utilización de precios psicológicos en los almacenes	Vendedor		

Fuente: elaboración propia

16. PRESUPUESTO

16.1 PRESUPUESTO ESTRATEGIA PRODUCTO

Tabla 20. Presupuesto Estrategia Producto

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN COSTO	COSTO ANUAL
Modificación a la etiqueta actual	Se requieren 100.000 etiquetas para las blusas fabricadas en un mes. Cada etiqueta le cuesta a la Empresa \$ 25	$100.000 \times \$25 \times 12 = \$30.000.000$
Innovación en los diseños: cursos de capacitación para diseñadores gráficos y de moda.	El costo promedio de un curso en diseño es: \$250.000 Se propone la realización de dos cursos al año, para los 5 diseñadores gráficos y de moda que tiene la Empresa.	$\$250.000 \times 2 \times 5 = \$2.500.000$
Fabricación de las blusas talla XL	La empresa fabrica 25.000 blusas por cada talla en un mes. Costo de fabricación unitario: \$4.218	$\$4.218 \times 25.000 \times 12 = \$1.265.400.000$
COSTO TOTAL		\$1.297.900.000

Fuente: elaboración propia.

16.2 PRESUPUESTO ESTRATEGIA PROMOCIÓN

16.2.1 Ventas personales. Para esta estrategia se propone la vinculación laboral de un vendedor, por lo que a continuación se plantean las prestaciones que la empresa Confetex de Colombia S.A.S. debería cubrir. Se toma como referencia los valores vigentes para el año 2016.

Tabla 21. Sueldo Vendedor

Salario Básico	Prestaciones Sociales	Auxilio de Transporte	Total
\$689.455	\$357.495	\$77.700	\$1.124.650

Fuente: elaboración Propia.

Tabla 22. Prestaciones Sociales a cargo del Empleador

Prestaciones Sociales		Porcentaje Empleador %	Valor en Pesos
Seguridad Social	Salud	8,5	\$58.604
	Pensión	12	\$82.735
	ARP	0,522	\$3.599
Cargas Prestacionales	Cesantías	8,33	\$57.431
	Intereses Cesantías	1	\$6.894
	Prima de Servicios	8,33	\$57.431
	Vacaciones	4,17	\$28.750
Pagos Parafiscales	ICBF	3	\$20.684
	Sena	2	\$13.789
	Caja de Compensación	4	\$27.578
TOTAL			\$357.495

Fuente: elaboración propia.

Finalmente el presupuesto para la estrategia de ventas personales es:

Tabla 23. Presupuesto Ventas Personales

Total Mensual	Total Anual
\$1.124.650	\$13.495.800

Fuente: elaboración propia.

16.2.2. Publicidad y Relaciones Públicas.

Tabla 24. Presupuesto Publicidad y Relaciones Públicas.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN COSTO	COSTO ANUAL
Exhibición: elaboración del cartel informativo para el estante de los almacenes.	Se requiere la elaboración de 8 carteles informativos para ubicar uno en el estante de cada almacén, y permanecerán allí todo el año. Según cotizaciones el precio aproximado es: \$35.000	$\$35.000 \times 8 = \textbf{\$280.000}$
Pendón	Se requiere 8 pendones para ubicar uno en cada almacén. Según cotizaciones el precio aproximado de un pendón de 80cm x 180 cm es de: \$85.000	$\$85.000 \times 8 = \textbf{\$680.000}$
Tarjetas de Presentación	1000 unidades	\$120.000
Inscripción Eventos de Moda	Se propone la participación en 2 eventos. La inscripción aproximadamente es: \$250.000	$\$250.000 \times 2 = \textbf{\$500.000}$
COSTO TOTAL		\$1.580.000

Fuente: elaboración propia.

17. MÉTODOS DE CONTROL

Tabla 25. Métodos de Control

ESTRATEGIA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR
Creación del eslogan para las blusas de dama de la marca "Confetex"	Prueba Indirecta de Recordación Asistida	La empresa por medio de sus vendedores medirá el impacto del eslogan, preguntando al consumidor final si recuerda haberlo visto o escuchado.
Adicionar a la etiqueta actual la dirección y página web/correo electrónico de la empresa Confetex de Colombia S.A.S.	Número de visitas a la página web y cantidad de correos electrónicos recibidos	La empresa deberá contabilizar el número de visitas a la página web y de correos electrónicos recibidos, que provienen de los usuarios.
Innovación en los diseños de las blusas para dama marca "Confetex"	Ventas de blusas diseñadas con nuevas tecnologías Vs. Ventas de blusas con diseños antiguos	La empresa deberá registrar el incremento en las ventas, posterior a los diseños elaborados con nuevas tecnologías.
Incluir la talla XL en las blusas para dama de la marca "Confetex"	Registro de tallas pedidas por los almacenes	La empresa deberá llevar un seguimiento de las tallas mayormente pedidas. En los tres primeros meses de aplicación de ésta estrategia se podrá definir si continúa su implementación.
Venta externa	Informe semanal del vendedor	Cada semana el vendedor deberá presentar al Gerente Administrativo, acerca de los clientes visitados, valor de los pedidos y problemas presentados en general.
Exhibición	índice de Atracción: # de personas que paran en el estante Confetex / # de personas que pasan por la zona	Cada que se cambie de lugar el estante "Confetex" el vendedor deberá destinar un tiempo determinado para determinar las personas que pasan por la zona, y las que paran a detallar las blusas.

Medios interactivos	Cantidad de Visitas a Página Web e Interacciones en Facebook	La empresa deberá contabilizar las visitas a las página web, así como las interacciones en Facebook, comentarios de los usuarios, publicaciones compartidas, “Likes” obtenidos etc.
Pendón	Prueba Indirecta de Recordación Asistida	La empresa por medio de sus vendedores medirá el impacto del pendón, preguntando al consumidor final si recuerda haberlo visto.
Tarjetas de presentación	Cantidad de clientes que contactaron a la empresa a través de las Tarjetas.	Aleatoriamente la empresa deberá preguntar a algunos clientes (actuales y nuevos) el medio en que los contactó.
Descuentos por pronto pago en ventas a crédito	Días promedio de pago del almacén	La empresa debe controlar los días promedio de pago de los almacenes en ventas a crédito, con el fin de determinar si la estrategia es eficiente.
Ofertas	Número de blusas en oferta vendidas en el almacén.	Generalmente las ofertas son realizadas por los almacenes los días sábados, para ello el vendedor de la empresa Confetex solicitará la información del número de blusas vendidas en oferta (marca de la competencia y propia).
Participación en Eventos de moda	Costo participación en evento / Número de clientes obtenidos	La empresa deberá determinar el número de clientes que fijaron los eventos y la inversión que realiza para participar en ellos, determinando así la eficiencia de esta estrategia para conseguir nuevos clientes.
Continuar en el canal de distribución indirecta con un nivel de intermediario (almacenes)	Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales	La empresa deberá utilizar la técnica de encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales. Así conocerá fortalezas, deficiencias o sugerencias en la manera de distribuir sus blusas para dama, igualmente los precios otorgados.
Continuar con la estrategia de fijación de precios actual		

Fuente: elaboración propia.

18. CONCLUSIONES

- Se formuló un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Confetex de Colombia S.A.S., definiendo acciones tácticas concretas para cada una de las estrategias planteadas en la mezcla de marketing, con el fin de proporcionar a la compañía una herramienta que permita aumentar la participación de su producto estrella, blusas de la línea damas, en la ciudad de Pereira.
- Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la Empresa Confetex de Colombia S.A.S., por medio de un análisis de los factores externos e internos que pueden influir en la comercialización del producto en estudio; adicionalmente se plantearon estrategias con el propósito de enfrentar los cambios del entorno, mejorar las falencias de la organización y aprovechar sus ventajas.
- La empresa Confetex de Colombia S.A.S. mostró tener una segmentación definida y un perfil de clientes muy particular, pero no estaba organizado y estructurado de forma técnica. En este estudio, se realizó la segmentación de mercado, basada en la variable demográfica. Se determinó el mercado meta para la empresa: clientes de los almacenes en Pereira, mujeres mayores de 35 años y pertenecientes a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres.
- Se determinaron las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores finales, frente a las blusas de la línea damas de la empresa Confetex de Colombia S.A.S. Se definió que factores como variedad en diseños y tallaje, requerían ser adecuados en el producto en estudio, de manera tal que logren satisfacer las necesidades y exceder las expectativas del mercado objetivo.
- Mediante la técnica de observación aplicada en esta Investigación, se determinó la competencia directa de las blusas para dama fabricadas por la Empresa Confetex de Colombia S.A.S. Adicionalmente se realizó un análisis, que permitió identificar los factores clave para los consumidores y evaluar la posición del producto en estudio.
- A través de un estudio donde se consideraron factores como el objetivo del precio, costos de fabricación y precios de la competencia, se evaluó el precio actual de las blusas para damas, de la Empresa Confetex de Colombia S.A.S. Los resultados obtenidos permiten determinar que es el precio más adecuado para su comercialización.

- Teniendo en cuenta la función de distribución, se determinó que para la comercialización de las blusas para dama, es adecuado seguir manejando un canal de distribución indirecta con un nivel de intermediación: los almacenes; estos establecimientos permiten satisfacer las necesidades de los consumidores finales y se adecuan a la capacidad de la Empresa.
- Se plantearon estrategias para la promoción de las blusas para dama de la empresa Confetex de Colombia S.A.S., enfocadas en la venta personal externa, publicidad, promoción en ventas y relaciones públicas, seleccionando los medios de mayor impacto para el mercado meta, con el fin de incentivar la compra, crear preferencia respecto a la competencia, crear lealtad de marca y recordar la existencia de la empresa en el mercado.
- Se elaboró un cronograma para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas en la mezcla de marketing, los responsables de su implementación y el presupuesto anual requerido, dando a conocer a la empresa Confetex de Colombia S.A.S. los recursos necesarios, los costos de cada actividad y así tener una herramienta para cuantificar y valorar las estrategias propuestas en el Plan Estratégico de Marketing.
- Se establecieron Indicadores de evaluación y control que permiten a la Empresa Confetex de Colombia S.A.S. medir la eficacia de cada una de las acciones planteadas, y estimar en qué medida la estrategia se está ejecutando correctamente.

19. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Confetex de Colombia S.A.S. llevar a cabo todas las propuestas del Plan de Marketing en el tiempo estipulado y de manera disciplinada, para así tener procesos organizados y orientados a los objetivos empresariales.
- Es importante realizar la socialización del Plan Estratégico de Marketing con todos los colaboradores de la empresa, con el fin de empoderarlos en el desarrollo de las estrategias, recordando que cada área es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda realizar reuniones mensuales de retroalimentación con los colaboradores, incluyendo el vendedor planteado, con el fin de evaluar los

pormenores que se van presentando en la implementación del Plan Estratégico de Marketing.

- Es importante que la empresa desarrolle los métodos de control propuestos, ya que a través de ellos podrá medir el impacto y los resultados generados por cada estrategia realizada, así mismo y detectar cualquier inconveniente y aplicar medidas correctivas oportunamente.

20. BIBLIOGRAFÍA

ÁGUEDA, Esteban, *et.al*. Principios de Marketing. 3 edición. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2008. p.55.

GÓMEZ SANTA, JOHN JAIRO. Gerente administrativo y financiero. Entrevista en profundidad Confetex de Colombia SAS. Pereira, Risaralda. 2015.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Traducido por Gay, Monica Gabriela. 8 ed. México: Pearson Educacion, 2008. p.40-41.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F. y MCDANIEL, Carl. Marketing. Traducido por Staines, Guadalupe y Hernández, Martha Elsa. 11 ed. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2011. p.15.

MULLINS, John W., *et al*. Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Traducido por Muñoz, Jorge Humberto y Martínez, Francisco Javier. 5 ed. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007. p.471

PERIÓDICO LA TARDE. Cerca de 20 billones fue el consumo de vestuario en Colombia en el 2014. En: Periódico La Tarde, Pereira (29 de enero de 2015).

STATON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Traducido por Staines, Manuel O. 14 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007. p.600.

VILLEGAS, Fabio y BELTRÁN, Alfredo. Plan de Marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. [s.l.]. Comunicación impresa Editores, 200

WEBGRAFÍA

AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN DE RISARALDA. “Sectores Estratégicos”. {En línea}. Disponible en: http://www.investinpereira.org/es/ipaginas/ver/G258/94/sectores_estrategicos/

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. About AMA: “Definition of Marketing”. {En línea}. Disponible en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Información acerca de establecimientos dedicados a la venta de ropa en Pereira [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luis Gonzalo Vargas Montoya. Marzo 22 de 2016.

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO URBANO Y REGIONAL. Boletín estadístico-contexto sectorial, Pereira-Risaralda, datos población, actualizado a: Diciembre de 2015. {En línea}. Disponible en: www.cenac.org.co/apc-aa.../documento-pereira_risaralda-mayo14.pdf

CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Coyuntura económica primer semestre de 2015. {En línea}. Disponible en: <http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/21/investigaciones-socioeconomicas/>

CONFETEX DE COLOMBIA SAS. Productos. {En línea}. Disponible en: <http://confetexdecolombia.com/>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Risaralda: Información departamental. {En línea}. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Risaralda%2015.pdf>

INVEST IN PEREIRA. Ubicación geoestratégica privilegiada. {En línea}. Disponible en: <http://www.investinpereira.org/es/ipaginas/ver/98/ubicacion-geoestrategica-privilegiada/>

LA MEDIA NARANJA. {En línea}. Disponible en: <https://www.facebook.com/almacenlamedianaranja/?fref=ts>

MUNDO TEXTIL. La importancia de participar en ferias {En línea}. Disponible en: http://www.mundotextilmag.com.ar/noticias/textil/la-importancia-de-participar-en-ferias_2710_33.html

PROCOLOMBIA. Oportunidades de inversión en Pereira-Risaralda. Información general. {En línea}. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/pereira.html>

RASULLI. Historia del Marketing, Citado por mercadeoypublicidad.com.{En línea}. Disponible en: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6610>

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Reglamento técnico sobre etiquetado en confecciones. {En línea}. Disponible en: http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/res_195009_confecciones_actualizado_abril_2013.pdf

SURTITODO. {En línea}. Disponible en: <https://www.facebook.com/surtitodo/?fref=ts>

VARGAS, Francined y AGUDELO, Hector Javier. Estudio cultura organizacional en la empresa de textiles Confetex de Colombia. Trabajo de grado Licenciatura en Etnoeducación y desarrollo comunitario. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad Ciencias de la Educación. 2013. 71 p. {En línea}. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3892/1/6584V297.pdf>